

Syndrom vyhoření u vedoucích pracovníků v sociálních službách

Radka Křupková

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radka Křupková, DiS.**
Osobní číslo: **H120183**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Syndrom vyhoření u vedoucích pracovníků v sociálních službách**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti řízení lidských zdrojů, sociálních služeb a syndromu vyhoření.

Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníku.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

GRUN, Anselm. *Vyhoření: jak rozproudit vlastní energii*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0587-6.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012. ISBN 978-80-7195-573-3.

KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7.

STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3553-5.

MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-502-8.

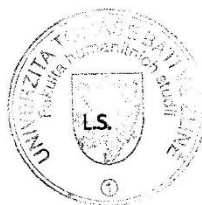
Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jana Martincová**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **4. prosince 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 4. prosince 2015


doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 15. 10. 16

Kamila Zedla

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlášení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nalouzení chybnějšího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá syndromem vyhoření u vedoucích pracovníků v sociálních službách. Teoretická část je rozdělena do čtyř kapitol, jejichž cílem je vymezit klíčové pojmy a teoretický rámec problematiky syndromu vyhoření. V praktické části je popsána metodologie a postup kvantitativního výzkumu. Výzkumné šetření je zacíleno na vedoucí pracovníky v sociálních službách, metodou sběru dat je dotazník. Cílem první části dotazníku je zjistit dle Maslach burnout inventory, do jaké míry se u vedoucích pracovníků v sociálních službách projevuje vyhoření v oblasti emočního a tělesného vyčerpání, depersonalizace a osobního uspokojení z práce. Druhá část dotazníku se věnuje rizikovým faktorům vyhoření a jejich vlivu na míru vyhoření. Daty získanými dotazníkem se zabývají kapitoly analýza dat, interpretace dat a doporučení pro praxi.

Klíčová slova: syndrom vyhoření, pomáhající profese, sociální služby, vedoucí pracovník, rizikové faktory, příčiny, příznaky, diagnostika, prevence, Maslach burnout inventory.

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with burnout syndrome in managers in the area of social services. The theoretical part is divided into four chapters. The aim of the chapters is to define the key concepts and theoretical framework for the issue of burnout syndrome. The practical part description of the methodology and procedure of the quantitative research. The research survey is focused on managers in social services and the used method of data collection was a questionnaire. The purpose of the first part of the questionnaire is to find out, according to the Maslach Burnout Inventory, the extent to which managers in social services suffer from the burnout syndrome manifested in the form of emotional and physical exhaustion, depersonalization and personal accomplishment. The second part of the questionnaire is focused on burnout risk factors and their influence on the extent of burnout. The data obtained by the questionnaire are then covered in the chapters data analysis, data interpretation and recommendations for practice.

Keywords: burnout syndrome, helping profession, social services, manager, risk factors, causes, symptoms, diagnosis, prevention, Maslach burnout inventory.

Děkuji Mgr. Janě Martinové za cenné rady, připomínky a celkové odborné vedení bakalářské práce.

Za podporu během mého studia děkuji mému manželovi.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 VYMEZENÍ POJMŮ.....	12
1.1 HISTORIE VZNIKU SYNDROMU VYHOŘENÍ JAKO ODBORNÉHO POJMU	16
2 PŘÍČINY VZNIKU SYNDROMU VYHOŘENÍ	18
2.1 OSOBNOSTNÍ PŘEDPOKLADY (VNITŘNÍ RIZIKOVÉ FAKTORY)	18
2.2 SPECIFICKÉ NÁROKY NA PRACUJÍCÍ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	19
2.3 SPECIFICKÁ SITUACE VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	20
2.4 INSTITUCIONÁLNÍ PŘÍČINY (PRACOVNÍ RIZIKOVÉ FAKTORY)	21
3 PROJEVY A DIAGNOSTIKA SYNDROMU VYHOŘENÍ, JEHO PRŮBĚH	24
3.1 PROJEVY.....	24
3.2 PROCES VYHOŘENÍ	25
3.3 DIAGNOSTIKA	27
4 PREVENCE A PŘEKONÁNÍ SYNDROMU VYHOŘENÍ	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
5 VÝZKUMNÝ PROBLÉM.....	33
6 DESIGN VÝZKUMU.....	34
6.1 VYMEZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	34
6.2 VYMEZENÍ VÝZKUMNÝCH CÍLŮ	35
6.3 VYMEZENÍ HYPOTÉZ.....	36
6.4 VÝZKUMNÝ SOUBOR	38
6.5 SPECIFIKACE METODY SBĚRU DAT.....	38
7 ANALÝZA DAT.....	40
7.1 ANALÝZA MBI.....	40
7.2 ANALÝZA VLASTNÍHO DOTAZNÍKU.....	44
7.3 ŘEŠENÍ HYPOTÉZ	45
8 INTERPRETACE DAT.....	51
9 DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	55
ZÁVĚR	57
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	59
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	61
SEZNAM TABULEK.....	62
SEZNAM PŘÍLOH.....	63

ÚVOD

Syndrom vyhoření je závažný psychopatologický jev, postihuje celou řadu profesí, pro účely naší bakalářské práce se ale budeme zabývat vedoucími pracovníky v sociálních službách, kteří jsou jím silně ohroženi (z pozice zařazení jejich oboru do pomáhajících profesí a navíc řídicího postu, který zastávají). O syndromu vyhoření existuje odborná literatura, vyučuje se o něm na školách, kde se připravují studenti na své budoucí pracovní uplatnění v pomáhajících profesích. Pro ty již zařazené v pracovním procesu existuje široká nabídka vzdělávacích akcí k této problematice, jednou ze zákonných povinností poskytovatelů sociálních služeb je zajistit svým pracovníkům supervizi. Dostupná je také literatura pro širokou veřejnost, která má o toto téma zájem. Ačkoliv se tento jev zkoumá a odborná veřejnost se mu věnuje od 80. let 20. století, nevykazuje ústup, ale spíše nárůst a rozšíření do více oborů (např. management, politika, ale také např. přepážkoví pracovníci). Stále více se upozorňuje dokonce na to, že jím jsou ohroženy i naše soukromé životy. Dnes již neuvádí autoři, že vyhořet lze pouze v zaměstnání, ale také ve vztazích neformálních a to v rodině.

Nabízí se tedy otázka: Čím to je, že o tématu panuje obecné povědomí, jak to, že každý student, který se rozhodl pro zaměstnání v pomáhající profesi je s problematikou dobře obeznámený a přesto vyhoří? Jak to, že přes všechnu osvětu, není syndrom vyhoření na ústupu, ale podléhají mu profesionálové z dalších oborů? Tak jak vyhořelý pracovník ovlivňuje kvalitu poskytované služby, nevytváří na druhé straně nastavení systému sociálních služeb také vyhořelé pracovníky? Jakou roli na rozvoji vyhoření u pracovníka hrají institucionální (pracovní) rizikové faktory? Nebo musíme jít pro vysvětlení vyhoření hlouběji do duše člověka (ne jen jeho role – zaměstnance, pracovníka)? Do jaké míry souvisí s jakými existenciálními problémy člověka, jeho vnímáním sebe samotného, jeho hledáním smyslu života, životním stylem, který vede, sociálními vztahy, kterými se obklopuje? Doufáme, že částečnou odpověď na tyto otázky dostaneme po zpracování praktické části.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Ve čtyřech kapitolách teoretické části postupujeme od obecného vymezení problému a souvisejících pojmů, přes historii, po konkrétní informace z oblasti etiologie, symptomatologie, diagnostiky, prevence a možností překonání syndromu vyhoření.

Cílem praktické části je zjistit v jaké míře vyhoření se nachází respondenti v oblastech emočního a tělesného vyčerpání, depersonalizace a osobního uspokojení z práce dle Maslach burnout inventory. Na to navážeme dalším cílem a to zjistit, zda existuje vztah mezi mírou vyhoření dle MBI a čtyřmi oblastmi rizikových faktorů vyhoření – pracovními podmínkami,

profesním rozvojem, mezilidskými vztahy na pracovišti a životním stylem respondentů. V jednotlivých kapitolách praktické části nalezneme charakteristiku výzkumu, která pojednává o výzkumném problému, zvolené metodě výzkumu, výzkumném souboru a průběhu sběru dat, na to navazuje analýza a interpretace dat a na konec také doporučení pro praxi.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMŮ

V první kapitole se budeme zabývat syndromem vyhoření na obecné úrovni, uvedeme definice syndromu vyhoření a s ním souvisejících pojmů, jak je nalezneme v odborné literatuře. Navážeme vysvětlením základních pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů a sociálních služeb, se kterými se budeme setkávat dále v práci. Kapitola je doplněná historií vzniku syndromu vyhoření jako odborného pojmu.

Syndrom vyhoření (burnout syndrom, syndrom vyhasnutí) představuje velice rozsáhlý psychopatologický problém a tak vzniká více jeho definic. Křivohlavý se pokusil o srovnání definic několika uznávaných autorů, kteří se jím zabývali:

„Dle Freudembergera je burnout konečným stadiem procesu, při němž lidé, kteří se hluboce emocionálně něčím zabývají, ztrácejí své původní nadšení (svůj entuziasmus) a svou motivaci (své vlastní hnací síly).

Podle Cherniss je burnout výsledek procesu, v němž lidé velice intenzivně zaujati určitým úkolem (ideou) ztrácejí své nadšení.

Pinesová a Aronson uvádí, že burnout je formálně definován a subjektivně prožíván jako stav fyzického, emocionálního a mentálního vyčerpání, které je způsobeno dlouhodobým zabýváním se situacemi, jež jsou emocionálně těžké (náročné). Tyto emocionální požadavky jsou nejčastěji způsobeny kombinací velkého očekávání a chronických situačních stresů.

Definice Maslachové a Jacksonové zní: burnout je syndromem emocionálního vyčerpání, depersonalizace a sníženého osobního výkonu. Dochází k němu tam, kde lidé pracují s lidmi, tj. tam, kde se lidé věnují potřebným lidem.“ (Křivohlavý, 2012, s. 65 – 66)

Na tomto místě považujeme za důležité navázat vymezením pojmů, které mají obdobné projevy jako syndrom vyhoření a také s ním úzce souvisí, může tedy jednoduše dojít k jejich záměně.

Stres definuje Selye jako odpověď našeho těla na jakýkoliv požadavek, jemuž je vystaveno. Dělí stres na dva typy: **distres** (zatěžující) – nadměrné množství neustávajícího, ničivého stresu a **eustres** (aktivizující) – dobrý, pozitivní druh stresu, který člověk pociťuje ve chvílích štěstí, naplnění nebo uspokojení. Ačkoliv je jistá míra stresu běžná, snad i nezbytná, a určitý stres je pozitivní, příliš mnoho stresu příliš dlouhou dobu může vyústit ve vyhoření. To, pokud si člověk neosvojí a nepoužívá určité způsoby, jak je zvládat, může vést ke klinické depresi. (Minirth a kol., 2011, s. 11)

Mikuláščík (2007, s. 73) uvádí, že eustres může pětinašobně zvyšovat výkonnost. U distresu rozlišuje různé druhy: situační stres - je zátěž v daném okamžiku; opakem je chronický stres – přetrvávající delší dobu; stres anticipační – obavy z budoucnosti; reziduální – neschopnost se vyrovnat s minulostí; fyzický stres je způsoben úrazem, velkou tělesnou zátěží, nemocí; psychický - psychickými stimuly (např. pocitem zodpovědnosti, pocitem nemohoucnosti).

Při krátkodobé pracovní zátěži je stres zpočátku vždy motivujícím faktorem optimálního výkonu. Po delší době působení stresu však již lze pozorovat úzkostnost, poruchy koncentrace, napětí a zhoršení výkonu. Ještě výraznější je působení dlouhodobého stresu na výkonnost. Zpočátku je tedy stres vnímán pozitivně a motivačně, pracovník většinou deklaruje plánovaný výkon. Plánovaného výkonu však většinou nebývá dosaženo, po počátečním pocitu nadbytku energie a maximální efektivity a výkonnosti se při trvající stresové resp. pracovní zátěži objeví pocit trvalé únavy, úzkostnost, podrážděnost a zhoršení kvality práce. Plánovaný výkon dál nestoupá, ale naopak klesá. Pokud tato zátěž trvá delší dobu, objevují se pocity selhávání, zneužívání ze strany zaměstnavatele, sociální stažení a úvahy o změně zaměstnání. Výkon klesá dál a při trvajícím působení stresorů se rozvíjí depresivní nálada, syndrom vyhoření, může se objevit tělesná nemoc až psychické zhroucení. (Herman a Doubek, 2008, s. 44 – 45)

Coping je odborný název pro schopnost zvládat zátěžové situace. Rozlišujeme tři druhy copingu: strategie orientované na problém – např. debata o problému; strategie orientované na emoce – např. procházka na uklidnění či rozptýlení; neefektivní postupy – člověk se zátěžové situaci vyhýbá, nepřipouští si ji anebo ji vědomě potlačuje. (Stock, 2010, s. 54)

Kallwass (2007, s. 107) zdůrazňuje, že stres je velice subjektivní prožitek a z tohoto důvodu neexistuje pro stres a přetíženost žádné měřítko, které by bylo možné považovat za závazné nebo objektivně ověřitelné. Na tom, jak zvládneme stres, se silně podílí naše osobnost, duševní a fyzická konstituce. Některých lidí, jakoby se stres vůbec netýkal, jejich organismus funguje bez závažnějších potíží i za velké zátěže. Někteří lidé dokonce vyžadují zvýšené nároky, aby se cítili dobře.

Deprese je psychické onemocnění, které jednou za život postihne až 20% populace. Příznaky deprese narušují schopnost vykonávat i běžné činnosti a mít radost ze života. Deprese patří mezi poruchy nálady a jde o patologický smutek, který trvá déle než půl roku. Mezi hlavní psychické příznaky patří smutek, plačtivost, snížené sebevědomí, pocit beznaděje a

neschopnost radovat se. Typická je váhavost, nerozhodnost a neustálé omílání určitých myšlenek a přemítání o možnostech, aniž by to mělo nějaký výsledek. U deprese je postižena i vůle nemocného, opakovaně se pokouší něco udělat, ale zcela neúspěšně. (Mlčoch, 2011)

„Můžeme odlišit: Mírnou depresi, kdy je postižený schopen chodit do práce a funguje v každodenním životě, jen mu všechno jde hůře a pomaleji, věci ho přestávají těšit, vyhýbá se přátelům a uzavírá se do sebe. Léčba je zde zpravidla ambulantní a postižený může chodit do práce. Při středně těžké depresi už zpravidla není možné pracovat, i domácí činnosti jdou těžce. Většinu času je postižený nešťastný, zpomalený nebo nadměrně napjatý, nedokáže se už soustředit na noviny ani na televizi, ztrácí zájem o sexuální život, izoluje se od lidí. Cítí nedostatek energie a zpravidla se za vše obviňuje. Léčba probíhá v pracovní neschopnosti, vhodná je docházka do denního sanatoria, v případě sebevražedných myšlenek je vhodná hospitalizace. Při těžké depresi postižený není schopen se už starat ani sám o sebe, má tendenci ležet v posteli a veškerý čas trávit v sebevčítkách. Je buď výrazně zpomalený v pohybech, řeči i myšlení, nebo naopak výrazně agitovaný, plný neklidu, který ho popohání z místa na místo. Porucha nálady je hluboká, téměř neovlivnitelná vnějšími impulsy. Praktickou činnost již pacient nevykonává, nemá na ni energii a ztratil pocit smysluplnosti jakékoliv aktivity. Často myslí na sebevraždu, ale to může i při mírné nebo střední depresi. Léčba těžké deprese probíhá vždy za hospitalizace.“ (Praško, Buliková a Sigmundová, 2012, s. 11 – 12)

„Podle statistik WHO patří deprese v celosvětovém měřítku k nejčastějším nemocem. Může propuknout u lidí, kteří intenzivně pracují, jako burnout. Může však stejně dobře propuknout u lidí, kteří intenzivně nepracují, případně nepracují a nepracovali téměř vůbec. Deprese může být vedlejším příznakem syndromu vyhoření, ale může se vyskytovat i nezávisle na něm. Deprese má často úzký vztah k negativním zážitkům z mládí, což burnout nemá. Deprese se dá léčit farmakoterapeuticky, u vyhoření se to dosud nepodařilo. U něj je léčbou hledání smysluplnosti života, tedy kvalitativně odlišná forma terapie (logoterapie a existenciální psychoterapie). Pravdou však zůstává, že vztahy mezi burnout a depresí jsou velice úzké.“ (Křivohlavý, 2012, s. 70)

Dalo by se říct, že opakem syndromu vyhoření je **flow** (vrcholový psychický stav či zážitek), Grün (2014, s. 7 - 10) jej popisuje jako pozitivní stavy, kreativní činnost a ponoření se do aktivity, opak vyčerpání a přetížení, zablokování a vyhoření. Ve flow jsme zcela zaujati vykonávanou činností, přičemž to, čemu se věnujeme, nám jde snadno od ruky. Díky plynutí energie můžeme nalézt cestu k naplnění a štěstí i v práci, aniž bychom si neustále stěžovali na zátěž a námahu, kterou nám přináší. Pokud v nás plyne energie, pracujeme efektivně.

Flow v tomto smyslu označuje nejefektivnější formu tvůrčí a uspokojující práce. Tím se liší např. od chvilkového vzplanutí vášně nebo také zápalu do práce.

Pro úplnost vymezíme také pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů a sociální oblasti, které budeme užívat dále v textu.

Manažer (vedoucí pracovník) „je člověk zodpovědný za svěřenou organizační jednotku nebo jinak vymezenou oblast (např. projekt nebo oblast rizik). Úkolem manažera je řídit, tedy plánovat, vést, organizovat, rozhodovat a kontrolovat lidi a procesy a další zdroje ve svěřené odpovědnosti v organizaci.“ (Management mania, 2015)

Podle Mikuláščíka (2007, s. 123) by měl rozumět lidem, vnímat je a jednat s nimi diferencovaně, působit motivačně, vlastním příkladem, silou neformální autority. Zvyšováním výkonu a kvality práce přímo ovlivňuje každodenní jednání podřízených, vytváří atmosféru spokojenosti, pohody a spolupráce, podporuje neustálý rozvoj pracovníků. Jelikož je jednou z jeho manažerských funkcí role vůdce, očekává se u něj určité charisma, síla osobnosti. Pomáhá týmu dělat svou práci, podporuje její. Musí být nestranný, neustále si uvědomovat, zda tým pracuje dobře, zda neudělat něco pro to, aby byl efektivnější, zda dělá pokroky nebo stagnuje.

Matoušek (2003, s. 330) pak blíže popisuje **manažera sociální práce**. Často se jím stává pracovník s největší erudicí v daném oboru, musí tedy v krátké době získat maximum znalostí a dovedností pro dobrou praxi managementu. Jako druhé specifikum uvádí rozdílné postavení a zatížení dle typu organizace. Vedoucí pracovníci sociálních referátů státní správy bývají orientováni na sociální práci v rámci svého odboru či oddělení a vedení referentů. Ředitelé státních nebo obecních zařízení odpovídají kromě odborných úkolů i za hospodaření a provoz zařízení. Vedoucí nestátních organizací ke všemu tomu ještě musí získávat finanční zdroje pro činnost organizace a obhajovat na veřejnosti svou existenci.

Pomáhající profese je řada povolání, jejichž hlavní náplní je pomáhat lidem (lékaři, zdravotní sestry, pedagogové, sociální pracovníci, psychologové...). Každá z těchto profesí má svou odbornost, tj. sumu vědomostí a dovedností, které je třeba si pro výkon daného povolání osvojit. Na rozdíl od jiných povolání hraje v těchto profesích velmi podstatnou roli lidský vztah mezi pomáhajícím profesionálem a jeho klientem. Hlavním nástrojem těchto profesí je osobnost pracovníka. Pomáhající pracovník se velmi často setkává s lidmi v nouzi, v závislém postavení, kteří zpravidla potřebují vnímat přijetí, spoluúčast, porozumění, potřebují

cítit, že pomáhajícímu pracovníkovi nejsou na obtíž, že je neodsuzuje. Klient potřebuje důvěřovat, cítit se bezpečný a přijímaný. Bez tohoto vztahového rámce by se práce pomáhajícího stala jen výkonem svěřených pravomocí. (Kopřiva, 1997, s. 14 – 15)

Dle zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách „je **sociální službou** činnost nebo soubor činností podle tohoto zákona zajišťující pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení“. (MPSV, 2015)

„**Sociální práce** je součástí státem organizovaného a zabezpečovaného systému redistribuce zboží a služeb. Jejím cílem je uspokojování sociálních potřeb klientů a zajištění kontroly, příp. změny chování, které je považováno za sociálně problematické nebo deviantní. Sociální práce má výlučné postavení v tom, že se jejím prostřednictvím transferují zdroje k závislým lidem (staří lidé, nezaměstnaní, děti, mentálně i tělesně postižení apod.).“ (Matoušek, 2003, s. 25)

Vymezení uvedených klíčových pojmů by mělo přispět k lepšímu pochopení zbylých kapitol teoretické části bakalářské práce.

1.1 Historie vzniku syndromu vyhoření jako odborného pojmu

V této podkapitole krátce pojednáme o historii syndromu vyhoření jako fenoménu, kterým lidé trpěli od nepaměti a jeho odborném ukotvení Herbertem J. Freudenbergerem.

Křivohlavý užívá jako důkaz, že s fenoménem syndromu vyhoření se lidstvo potýkalo již v kolébce evropského antického křesťanského myšlení, hned několik úryvků z Bible. K historii syndromu vyhoření jako odborného pojmu uvádí: „Termín burnout (vyhoření) byl původně používán pro označení stavu lidí, kteří zcela propadli alkoholu a ztratili o vše ostatní zájem. Později se začal používat i pro narkomany, pro jejich stav, kdy je jejich zájem soustředěn jen na drogu a vše ostatní je jim zcela lhostejné. Posléze se termínu burnout začalo používat i pro označení stavu lidí, kteří byli tak opojeni svou prací, že nic jiného než to, co dělali, je nezajímalo. Pro nic jiného nebyli s to žít. V práci se doslova utápěli. Později se pro ně začal razit termín workoholici, v souvislosti s pojmem alkoholik.“ (Křivohlavý, 2012, s. 58 - 62)

Jako odborný termín v psychologii a psychoterapii se burnout objevil v roce 1974, poprvé jej použil Herbert J. Freudenberger. Jev byl tedy již dobře znám, Freudenberger jej však pojmenoval – Burnout a popsal, čímž na vědeckém poli spustil velkou vlnu zájmu o něj. Tento uznávaný odborník ve svém oboru sám prošel vyhořením, čehož ale dokázal využít

k vlastnímu osobnímu rozvoji a zároveň tak poprvé odborně vymezil a popsal tento jev. Jeho příběh je nejen zajímavý, ale může nám sloužit jako kazuistika osoby, která překonala syndrom vyhoření.

Honzák (2013, s. 18 – 21) popisuje, že Freudenberger měl značně pohnutý osud, v dětství musel utéct od své rodiny před nacisty k rodině do New Yorku. Zde se o něj měla starat rodina, která však svou funkci neplnila a tak nějakou dobu musel přežívat např. i na ulici. Díky o trochu větší podpoře dalšího příbuzného, který se jej poté ujal, mohl alespoň večerně při práci studovat, získal tedy doktorát z psychologie a absolvoval psychoanalytický výcvik. Intenzivně se věnoval klinické praxi a vědecké práci, za kterou sklízel prestižní ocenění. K tomu se rozhodl založit bezplatnou polikliniku pro mladistvé narkomany, bezdomovce a problémové jedince v Harlemu. Jeho život se tedy dostal do stádia, kdy po zaměstnání pokračoval v práci na poliklinice, kde vypomáhalo velké množství dobrovolníků, kterým se pak ještě věnoval výcvikem, takže domů se vracel až po půlnoci, to vše 6 dnů v týdnu. Po nějaké době jej jeho blízké okolí (rodina i spolupracovníci) začalo upozorňovat, že není v dobrém stavu. Rozhodl se tedy odpočinout si na rodinné dovolené, na tu však již nevyrazil, protože se tělesně i psychicky zhroutil. Tehdy pochopil, že okolí mělo pravdu a on není v dobré kondici. Rozhodl se „vyhledat“ pomoc, provedl to však tak, že vzal magnetofon a na něj si nahrál monolog, který by přednesl některému z jeho kolegů terapeutů. Když si jej přehrával, zjistil, že je plný negativních emocí, začal tedy se „samoléčbou“. Přestal pracovat a jediné pracovní aktivity, které si zachoval, bylo namluvení svého monologu na magnetofon s jeho přepisem a psaní článku věnovaného jeho zkušenostem. Sám se vyjádřil, že mu nahrávky umožnily zásadní vhled do svého problému a psaní sloužilo jako katarze. Přehodnotil svůj vztah k práci, naučil se, jak k ní přistupovat a jak se chránit proti vyčerpání. Když překonal jeho osobní problém, začal se mu věnovat na odborné úrovni. I po své zkušenosti zůstal prý workoholik celý život.

2 PŘÍČINY VZNIKU SYNDROMU VYHOŘENÍ

Již Freudenberger (ačkoliv bral v potaz také vnější vlivy) zdůrazňoval, že k rozvoji syndromu vyhoření velice přispívají osobnostní předpoklady a postoje. V této kapitole se budeme nejprve zabývat osobnostními rysy pracovníků, kteří jsou více ohroženi syndromem vyhoření. Popíšeme také specifické pracovní podmínky pracovníků v sociálních službách a vedoucích pracovníků. Kapitulu zakončíme výčtem pracovních rizikových faktorů vedoucích k vyhoření.

2.1 Osobnostní předpoklady (vnitřní rizikové faktory)

Minirth a kol. (2011, s. 13 – 14) popisuje osoby, které mají sklony k vyhoření takto: bývají nejoddanější, nejvěrnější, nejzodpovědnější, vysoce motivovaní, výborně vzdělaní, nejnaděšnější, nejnadějnější a nejenergičtější. Tito lidé jsou idealisté a perfekcionisté, kteří mají jak na sebe tak na druhé příliš vysoká očekávání. Jelikož začínali v zaměstnání s nadprůměrnou výkonností, jsou od nich tyto počáteční rekordní výsledky očekávány dlouhodobě dál. Proč se jeví, že obzvláště náchylné k vyhoření jsou pomáhající profese? Tito pracovníci, zabývající se osobními problémy druhých, jsou zaměstnaní ve vysoce stresových povoláních.

„Kořen burnout spočívá v naší existenciální potřebě věřit, že náš život je smysluplný, že věci, které děláme, jsou nějak užitečné, důležité, ba dokonce v určitém smyslu „hrdinné“. Toto přesvědčení je určitým způsobem zacházení se strachem, který na nás padá všude tam, kde se setkáváme se zjištěním, že my sami jsme smrtelní. Všichni lidé se potřebují cítit jako hrdinové. Potřebují vidět, že jejich život je důležitý, v širším než jen zcela úzkém osobním měřítku (až třeba v kosmickém pojetí). Potřebují se spojovat s něčím, co je větší, než jsou oni – co je přesahuje (viz potřeba nadhledu, transcendence, přesahu vlastního života). Když zjistí, že selhali, vyhoří. Burnout je často důsledkem selhání při hledání smyslu života.“ (Křivohlavý, 2012, s. 13)

Dle Kallwass (2007, s. 107 – 108) existují osobnostní struktury, které inklinují ke vzniku syndromu vyhoření. Patří k nim lidé s příliš vyvinutým nutkáním k dokonalosti, to jim obvykle silně ztěžuje dokončení prací, zvláště pod tlakem blížících se termínů. Lidé, kteří o sobě permanentně pochybují nebo nevěří ve své schopnosti. Mnoho vyhořelých je přesvědčeno, že jsou jen malinkým kolečkem v soustrojí podniku a státu, bezmocnou loutkou, která je vydaná všanc řízení a svévůli jiných osob. Výbornou živnou půdou pro hrubé zanedbávání

vlastních zcela oprávněných potřeb, touhy po intimitě, klidu nebo samotě, je také jejich nadměrně vyvinutá potřeba harmonie, nechťjí nikoho obtěžovat nebo rozčilovat svými nároky či požadavky. Všechny tyto lidi spojuje nehospodárnost se svými tělesnými a duševními rezervami. Sami si toho často nejsou vědomi a nevědí, že zátěž se dá právě hospodárností zvládat. Tyto povahy se většinou nedokáží postarat o kontinuální přísun pozitivní energie a jen se, až do naprostého vyčerpání, vysilují v duševní, tělesné, pracovní i rodinné oblasti. Mohou mít sklon k sebezpřetěžování nebo se naopak vzdávají již na samém počátku.

U koho se dále objevují příznaky vyhoření, se pokusíme doplnit popisem dle Křivohlavého (2012, s. 20 – 21) - u člověka: který pracuje nad úroveň své kapacity, kompetence, schopností, dovedností atp.; který by mohl být zařazen mezi tzv. workoholiky (svou práci bere jako drogu); který neúspěch prožívá jako osobní porážku; který není schopný se vymanit ze spárů neustále se (plíživě) zvyšujících nároků na něho kladených; který není schopný si přiměřeně odpočinout, relaxovat, rekreovat se, regenerovat svou energii atp.; který žije v dlouhotrvajících mezilidských konfliktech; s nízkou úrovní zdravé asertivity; který stále více dává, nežli přijímá (měřeno v psychických jednotkách); který má kromě běžného zaměstnání těžce nemocného či zdravotně postiženého rodinného příslušníka, a tak pracuje „na dvou směnách“; posedlého nenormálním strachem (např. s fobickými charakteristikami osobnosti); s nutkavou osobností; u člověka, kterému jde příliš o peníze nebo o moc; posedlého soupeřením a soupeřivostí (nepřátelstvím – hostilitou); s nadměrnou akumulací obtížných životních situací; s tzv. vnějším zdrojem usměrnění, kdy podněty a příkazy pro to, co dělá, vychází spíše od druhých lidí než od něho samého; u člověka, který pociťuje neustálé ohrožení kladného sebehodnocení atp.

2.2 Specifické nároky na pracující v sociálních službách

Křivohlavý (2012, s. 29) uvádí, že u lidí, kteří pracují s lidmi v tzv. sociálních povoláních, postihuje burnout 10 – 25 % pracovníků. Diagnostika těchto případů byla prováděna pomocí dotazníku MBI (Maslach Burnout Inventory), o kterém budeme pojednávat dále v textu.

„A právě tam, kde lidé hoří, kde se plní nadšení a idealismu zasazují o druhé, vzniká nebezpečí, že vyhoří. Není náhoda, že tento pojem vzešel z prostředí sociálních profesí. Poprvé byl použit ve vědeckých pracích, kde popisoval zdravotní problémy těchto profesních skupin. V takových zaměstnáních se lidé z idealismu často zasazují o druhé. O to více frustrující

pro ně potom je, když za to nakonec nesklidí vděk. Zklamání je jednoho dne učiní zatrpklými. A když se k tomu přidá ještě nedostatečné uznání ze strany vlastních nadřízených, vede to k vyhasnutí jejich vnitřního ohně a k vyhoření“ (Grün, 2012, s. 15)

Nespecifickou příčinou syndromu vyhoření jsou zvláštní nároky, jež na pracovníky v pomáhajících profesích klade intenzivní kontakt s lidmi využívajícími sociální služby. Profesionální sociální práce vyžaduje nepřetržitý kontakt se skupinami lidí, jejichž potřeby jsou akcentované, psychika je v nerovnováze a jejich představa o přiměřené pomoci není vždy realistická. Nejnáročnější je práce s klienty, kteří jsou v zařízení nedobrovolně nebo nejsou pro účast v určitém programu dostatečně motivováni, s klienty velmi vážně postiženými, umírajícími, jejichž chování je vzdálené sociální normě, agresivními, hyperkritickými nebo takovými, kteří se snaží sociální služby zneužívat. Pracovníci bývají více angažovaní svou osobností, od práce čekají víc a dosáhnout pocitu uspokojení je z výše uvedených důvodů obtížnější než v jiných profesích. Obecně pak je obtížné v pomáhajících profesích definovat žádoucí výsledek práce a kritéria úspěšnosti pracovníka. Pracovník má odpovědnost za klienty, ale nemá možnost kontroly nad jejich chováním. Pomáhající profese vyžaduje, aby pracovník našel optimální stupeň osobní angažovanosti na osudech klientů, bez té je totiž kvalitní sociální služba nepředstavitelná. (Matoušek, 2003, s. 55 - 56)

2.3 Specifická situace vedoucích pracovníků v sociálních službách

Křivohlavý (2012, s. 28 – 33) specifikuje obory, ve kterých se setkáváme s vyhořením nejčastěji. Patří mezi ně také hospodářství a administrativa a sociální péče a sociální služby, do kterých můžeme vedoucí pracovníky v sociálních službách zařadit. Vyšší míra burnout byla zjištěna u vedoucích pracovníků všech stupňů – od mistrů a dílovedoucích až po generální ředitele. Souvisí to se zjištěním mimořádně vysoké míry stresu a distresu na těchto postech. Tito pracovníci přichází do osobního styku se „stranami“. Jsou tlačeni ze dvou stran – od svých nadřízených a podřízených. Cherniss tento jev nazval „dvojí vazba“, psychiatři ji dokonce zjistili tam, kde hledali kořeny schizofrenie.

Řízení lidských zdrojů v podmínkách organizací provádějících sociální práci má některé specifické rysy. Problematickou oblastí u státních organizací nebo zřizovaných obcemi je, že jsou většinou personálně poddimenzované a nemohou pružně reagovat na stále se měnící podmínky. Nestátní organizace naráží na vysokou míru nejistoty při zajišťování mzdových

prostředků. I zavedené instituce s poskytovanou kvalitní péčí, získávají prostředky na zaměstnance každoroční tvorbou „projektů“, se zdůvodňováním počtu pracovníků. Setkáváme se také s tím, že začátkem kalendářního roku čeká organizace na výsledky grantových řízení a zaměstnanci nestátních organizací pracují bez odměny. Nakonec pro specifický obsah sociální práce nelze použít běžné manažerské nástroje, především pro obtíže při vyhodnocování úspěšnosti pracovních postupů a výkonů. (Matoušek, 2003, s. 343 – 344)

2.4 Institucionální příčiny (pracovní rizikové faktory)

Kromě individuálních příčin, které lze výrazně ovlivnit, rozvoji syndromu vyhoření napomáhají i tzv. institucionální příčiny, které se dají mnohdy odstranit jen s velkým vypětím sil (byrokratická kontrola, chování pracovníků, rivalita a soupeřivost na pracovišti, chybějící supervize, nemožnost konzultace různých řešení s kompetentním nadřízeným, neexistující či nevyhovující plány osobního rozvoje, ignorace zájmů pracovníků včetně platu, nedostatečná kvalifikace pracovníků, dlouhodobě nepřiměřené požadavky na výkonnost...). V pomáhajících profesích se navíc dá těžko posoudit výsledek práce a kritéria pro kvalitu pracovníků jsou obtížně definovatelná. (Špačková, 2011, s. 46)

„Svět práce se během posledních několika desetiletí změnil – následkem rostoucí produktivity vykonává méně lidí stále víc pracovních povinností. Moderní technologie s sebou přinášejí nové druhy činností a úsporná personální opatření vedou ke zhušťování pracovní náplně.“ (Stock, 2010, s. 32)

Konkrétně se zvýšená pracovní zátěž může projevovat vyššími nároky, jelikož žijeme v informační společnosti, jsme neustále zahlcovaní novými poznatky a informacemi. Žijeme ve společnosti služeb, zákazníkům je vyžadována vysoká kvalita poskytovaných služeb, flexibilita a rychlost. V pomáhajících profesích může být značně regulativní prostředí (vyžaduje se stálý přísun nejrůznějších dat, formulářů a oficiálních zpráv). Zatěžující je působení rušivých vlivů – nastává tam, kde je pracovník snadno dosažitelný a je neustále vyrušován při práci. Nedostatek samostatnosti – je prokázáno, že čím širší pole působnosti pracovníci mají, tím víc je jejich práce baví. Nespokojenost pracovníka vzrůstá, pokud podléhá přílišné kontrole, má značně omezené rozhodovací pravomoci, je svazován rigidními pravidly a dohledem nadřízeného. K nespokojenosti přispívá nedostatek uznání – nejen finanční ohodnocení, ale také pocit, že si úsilí zaměstnance někdo váží a dokáže je ocenit, demotivující je nespravedlivé hodnocení výsledků a omezené možnosti kariérního růstu. Špatný pracovní kolektiv –

s kolegy v zaměstnání trávíme hodně času, v nepřátelském, odměřeném či chladném pracovním kolektivu se necítíme dobře. Týmu, který se potýká s problémy, chybí v něm kolegiální a převládá závist, vzájemná neúcta a nevraživost se výrazně snižuje výkonnost. Stálý, příjemný a výkonný kolektiv, vzájemná podpora a důvěra umožňují vyváženou spolupráci. Každá společnost má firemní hodnoty, pokud jsou v rozporu s individuálními hodnotami jedince, dochází u něj k vnitřnímu konfliktu. V tomto případě hraje hlavní roli svědomí, porušení vlastních zásad lze vnímat jako ohrožení, které může spustit stresovou reakci. Především nám ubližuje neustálá snaha problém vyřešit. Jelikož šance, že se hodnoty podniku změní, jsou nulové, jsme dále nuceni jednat v rozporu s vlastními zájmy. Tým, ve kterém panuje jednostranné nadřezování, zaměstnanci jsou cyničtí a nechovají k sobě respekt, není dostatečně akceschopný, mezi jeho členy panuje napjatá atmosféra. Je v pořádku podporovat jednotlivé zaměstnance, nesmí za tím však stát osobní sympatie, ale dobré pracovní výsledky, jinak jsou ostatní pilní pracovníci touto nespravedlností zaskočení a hluboce zklamaní. (Stock, 2010, s. 32 – 40)

„Psychologové tvrdí, že až 40% potenciálu firmy je promrháno z důvodu nespravedlivých struktur a nedocení zaměstnanců.“ (Grün, 2014, s. 158)

Křivohlavý (2012, s. 43 - 45) nemluví (jako Stock) jen o přílišné kontrole ze strany nadřízeného či malých rozhodovacích pravomocích zaměstnance. Upozorňuje na to, že nežádoucí jsou také příliš široké kompetence a žádná kontrola (zpětná vazba) pracovníka. Jako další pracovní faktory, které napomáhají vyhoření, uvádí: nesmyslnost požadavků – považuje ji za nejvýraznější podmínku, jež ovlivňuje vznik psychického vyčerpání, to co může vedení pokládat za smysluplné, může pracovníkovi přijít zcela nesmyslné, vytrácí se tak u něj radost z práce a motivaci zaměstnanci zůstává už jen finanční zajištění. Problém nastává opět v případě, že veškerá autorita je centralizovaná do jediných rukou, ale také u přílišného tříštění autority. Tento faktor zahrnuje i konflikty formální a osobní autority, což je situace, kdy si pracovníci váží více někoho, kdo není pověřený formální autoritou, než toho, kdo ji oficiálně zaujímá. Ztěžující podmínka práce je nadměrná míra odpovědnosti při nedostatku prostředků k odpovědné realizaci úkolů. Opět se může vyskytnout druhý pól a to mizivá míra odpovědnosti pracovníka. Na to navazuje problém, že není přesně stanoveno, co se od koho očekává, očekávání mohou být buď nerealistická, kdy na vedoucím místě není dostatečně schopný pracovník, popř. je pracovník schopný, ale nemá možnosti a prostředky k plnění úkolu. Na pracovníky mohou být kladeny nadměrné požadavky nebo to, co se od nich očekává je iluzorní. Často lidi trápí, že firma stagnuje, tzn. že pracovníkům není umožněno „držet krok“

s vývojem či výzkumem, není jim umožněno odborně růst a dále se vzdělávat, zdokonalovat se, uplatňovat nové postupy, dovednosti, technologie. Nakonec těžkosti mohou vyplývat ze sociální komunikace (ať už v horizontální či vertikální rovině), konkrétně se jedná o neinformovanost či špatnou informovanost vedení a podřízených, absenci skupinových rozhovorů o tom, co pracovní kolektiv trápí. Výčet autor uzavírá dlouhodobým neplněním úkolů.

Kallwass (2007, s. 43) shrnuje rizikové faktory na pracovišti takto: nedostatečná zpětná vazba, situace, kdy nejsou jasně rozděleny kompetence a úkoly, čímž se snadno člověk dostane do úzkých, okolí si to pak spíše vykládá jako osobní nekompetentnost. Jako podstatný faktor uvádí rovněž konkurenční situace a nezapomíná ani na špatné pracovní podmínky a jednotvárnou práci.

Jelikož je práce zaměřená do oblasti řízení lidských zdrojů, větší pozornost jsme v kapitole o příčinách vzniku vyhoření (rizikových faktorech) věnovali institucionálním (pracovním) rizikovým faktorům před faktory vnitřními (osobnostními předpoklady).

3 PROJEVY A DIAGNOSTIKA SYNDROMU VYHOŘENÍ, JEHO PRŮBĚH

Na základě určitých projevů (příznaků, symptomů) můžeme určit (diagnostikovat), že se člověk ocitá v ohrožení nebo trpí syndromem vyhoření. První část kapitoly budeme věnovat projevům syndromu vyhoření. V druhé části uvedeme, v jakém sledu mohou projevy nastupovat a na konec popíšeme některé způsoby diagnostiky syndromu vyhoření (zaměříme se na dotazníkové metody).

3.1 Projevy

Minirth a kol. (2011, s. 19 - 22) popisuje příznaky vyhoření podle Freudembergera: vyčerpání – nedostatek energie s pocity únavy a potížemi zvládnout obvyklé aktivity; izolovanost – odstup mezi sebou a jinými lidmi (především blízkými); znuďenost a cynismus - jedinec začíná zpochybňovat hodnotu přátelství a aktivit, dokonce i samotného života; narůstající netrpělivost a podrážděnost – klesá schopnost plnit úkoly, přičemž narůstá netrpělivost, která vyvolává prudké střety s druhými, spíše ze svých vlastních chyb obviňuje rodinu a spolupracovníky; pocit všemohoucnosti – přesvědčení, že nikdo neudělá jeho práci tak dobře, jako on, nikdo jiný než on ji nezvládne; pocity nedostatečného ocenění – pocity hořkosti, že není za své zvýšené úsilí více oceněný, toto zvýšené úsilí ovšem nevede k lepším ale k horším výsledkům, což si není schopný přiznat; změna pracovního stylu – zhoršení výsledků a konflikty s lidmi způsobí odklonění od rázných způsobů vedení a pracovních návyků nebo se jedinec stává více despotický, náročný nebo nepružný; paranoia – je-li vyhoření dlouhodobé, od pocitů nedostatečného ocenění je kousek k pocitům špatného zacházení nebo ohrožení; dezorientace – narůstající těžkosti s roztěkaností, v řeči se objevují odmlky, schopnost soustředit se se zkracuje, zhoršení zapamatování si jmen, dat nebo dokonce zapomene, co chtěl říci (může žertovat, např. že je to senilita, ve skutečnosti je příčina narůstající nepokoj a vnitřní napětí); psychosomatické potíže – mohou se hojně vyskytovat tělesné potíže jako bolesti hlavy, vleklé nachlazení, bolesti zad apod., ty slouží jako zástupný problém, jímž omlouvají svůj emocionální stav a špatné pracovní výsledky; deprese – při vyhoření je deprese obvykle dočasná, specifická a lokalizovaná, většinou se projevuje hněvem na druhé, za to že způsobili jejich problémy; silná deprese – celkový depresivní stav, který bývá vleklý a zasahuje všechny oblasti života, již se nezlobí na druhé, má sklon cítit vinu za vše, co se

nedaří; sebevražedné myšlenky – mohou být výsledkem narůstající deprese spojené s vyhořením.

Projevy syndromu vyhoření více orientované na pomáhající profese popisuje Matoušek (2003, s. 56): neangažovaný vztah ke klientům, snaha vyhýbat se intenzivním a delším kontaktům s nimi, příp. konflikty s nimi (klient se mění v „případ“ nebo dokonce jen v „příznak“); lpění na standardních a zavedených postupech; ztráta citlivosti pro potřeby klientů; ztráta schopnosti tvořivě přistupovat k práci; práci je věnováno nutné minimum energie, pracovník se výrazně víc než v práci angažuje v mimopracovních aktivitách; preference administrativních činností a činností směřujících ven z vlastní instituce, před činnostmi, jež vyžadují kontakt s klienty; důraz na pracovní pozici, na služební postup, na formální pravomoci, na mzdu, na jiné výhody plynoucí ze zaměstnání; v úvahách o účinnosti služby, příp. i o budoucnosti klientů převládá skepse; časté pracovní neschopnosti, žádosti o neplacené volno, někdy i těhotenství; omezování komunikace s kolegy, někdy i konflikty s nimi; pocity depersonalizace, vyčerpání; v ojedinělých případech i zneužívání klientů.

Projevy, které by mohly upozornit zaměstnavatele či nadřízeného na riziko vyhoření zaměstnance jsou časté absence v práci; zvýšená nerozhodnost; zhoršená péče o svůj zevnějšek a zdraví; pondělní deprese. Pokud vyhořením trpí nadřízený, je velice pravděpodobné, že příznaky vyhoření budou vykazovat také jeho podřízení. Tehdy by měl nadřízený zvážit co udělat, aby se situace zlepšila (např. změny v organizační struktuře, uspořádání kanceláře...). (Minirth a kol., 2011, s. 68 – 69)

3.2 Proces vyhoření

Proces vyhoření je velice individuální záležitost, u každého jedince probíhá jedinečně, jednotlivé fáze (které ani nemusí mít přesný sled, který budeme dále uvádět) trvají různě dlouho.

Freudenberger a North vytvořili vývojový cyklus, který obsahuje dokonce 12 kritických fází (nemusí se objevit všechny, ani přesně navazovat na sebe):

1. Nutkavá snaha po sebeprosazení – na počátku často nepřiměřené ambice, snaha prosadit se v pracovní oblasti často přerůstá až do patologického nutkání.
2. Člověk začíná pracovat více a tvrději – nastavení laťky velmi vysoko, aby dokázal sobě i ostatním, že zvládne i to, co mu v práci nevyhovuje. Zaměřuje se přednostně na práci, která vyžaduje více úsilí, než je běžné. Snaží se dělat všechno sám, předvádí, že je nenahraditelný, když zvládne takovou spoustu práce bez jakékoliv pomoci.

3. Přehlížení potřeb druhých – soustředí se na práci a prakticky jí obětuje všechn čas a úsilí, nemá čas ani energii na cokoliv jiného (rodinu, přátele, jídlo, spánek).
 4. Přesunutí konfliktu – začíná si uvědomovat, že je něco v nepořádku, ale není schopný rozpoznat zdroje svých problémů, to může vyvolat vnitřní krizi a evokovat pocit ohrožení. Objevují se první tělesné obtíže.
 5. Revize a posunutí hodnot – ve snaze vyhnout se možným konfliktům se izoluje od ostatních a ještě intenzivněji popírá své základní potřeby. Na přátele, zájmy a potěšení již nezbyvá žádná energie, veškerou pohlcuje práce, nastává emoční otupení.
 6. Popírání vznikajících problémů – stává se netolerantním. Přestává vyhledávat sociální kontakty, pokud se na nich musí podílet, představují pro něj nesnesitelnou zátěž. Narůstá agresivita a sarkasmus. Z narůstajících problémů začíná obviňovat časovou tíseň.
 7. Stažení - sociální kontakty na minimum se mění v úplnou izolaci. Pro úlevu může začít vyhledávat alkohol, uklidňující prášky, drogy. Často přítomny pocity beznaděje a ztráty smyslu.
 8. Zcela jasně patrné změny chování – lidé v jeho sociálním prostředí (spolupracovníci, rodina, přátelé a další) pociťují změnu v jeho chování.
 9. Depersonalizace – přestává pociťovat sebe i druhé lidi jako cenné, z důvodu ztráty kontaktu se svými potřebami a vlastně sám se sebou. Zužuje se pohled na život, dovede vnímat už pouze přítomnost, život se mění v pouhou sérii mechanických funkcí.
 10. Vnitřní prázdnota – vnitřní vyprázdňenost se snaží překonat třeba přejídáním, sexem, alkoholem nebo drogami v míře překračující běžné sociální meze.
 11. Deprese – vyhoření může zahrnovat významnou depresivní složku, jedinec se cítí vyčerpaný, beznadějný, indiferentní k okolí, domnívá se, že budoucnost nemá co nabídnout. Jeho život ztratil smysl, přibývají typické depresivní symptomy.
 12. Syndrom vyhoření – emoční, celkový psychický i tělesný kolaps, může být důvodem k vyhledání lékařské pomoci. V případech se současnou přítomností deprese se mohou objevit sebevražedné tendence, jako snaha uniknout ze situace. Jen malé procento těchto jedinců se o sebevraždu pokusí. (Honzák, 2013, s. 29 – 32)
- Jiné pojetí fází syndromu vyhoření zpracovala Maslachová – jedná se o čtyřfázový model a zahrnuje stádia: idealistické nadšení a přetěžování; emocionální a fyzické vyčerpání; dehumanizace druhých lidí jako obrana před vyhořením; terminální stadium: stavění se proti

všem a proti všemu s projevy syndromu vyhoření v celé jeho pestrosti. (Křivohlavý, 2012, s. 83)

3.3 Diagnostika

Často používaný způsob diagnostiky syndromu vyhoření představují dotazníky. Je to nástroj, jehož předností je, že je široce dostupný a pro jeho vyplnění ani vyhodnocení není potřeba odborník z této oblasti. Ačkoliv existují další možné způsoby diagnostiky syndromu vyhoření (ne jen metodou dotazníku), uvedeme v této kapitole tři nejznámější a nejpoužívanější dotazníky.

Dotazník podle Freudenbergera

Dotazník s instrukcemi k jeho vyplnění je přílohou P I práce. Vyhodnocení dotazníku:

0 – 25: daří se vám dobře;

26 – 35: jsou zde věci, které byste měli pohlídat;

36 – 50: jste kandidáty vyhoření;

51 – 65: vyhořeli jste;

nad 65: vaše situace je kritická a vaše tělesné a/nebo psychické zdraví je vážně ohroženo. (Honzák, 2013, s. 28)

Dotazník BM (Burnout Measure)

Autory tohoto dotazníku jsou Pinesová a Aronson. Dotazník je zaměřen na 3 aspekty celkového vyčerpání (exhaustion): pocity fyzického vyčerpání – pocity únavy, celkové slabosti, oslabení, pocity stavu, kdy je člověk blízko tomu, aby onemocněl, pocity ztráty sil; pocity emocionálního (citového) vyčerpání – pocity tísně (deprese), beznaděje, bezvýchodnosti; pocity psychického (duševního) vyčerpání – pocity naprosté bezcennosti, ztráty lidské hodnoty, ztráty iluzí (kladných představ o sobě a o světě), pocity marnosti vlastní existence atp. Dotazník s instrukcemi k jeho vyplnění je přiložen jako příloha P II práce.

Vyhodnocení dotazníku:

Vypočtete jednotlivé položky sečtením hodnot, uvedených v dotazníku u otázek číslo:

A = 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 21

B = 3, 6, 19, 20

$$C = 32 - (\text{mínus}) B$$

$$D = A + C$$

Celkové skóre (BQ)

$$BQ = D / (\text{děleno}) 21$$

Je-li výsledná hodnota (BQ) 2 a méně – výsledek je dobrý;

Je-li BQ 2 – 3 – výsledek je uspokojivý;

Je-li BQ 3 – 4 – doporučuje se zamyslet nad životem a prací, nad stylem a smysluplností vlastního života, ujasnit si žebříček hodnot;

Je-li BQ 4 – 5 – je prokázána přítomnost syndromu psychického vyčerpání. Je dobré se obrátit na psychoterapeuta (doporučuje se s kvalifikací pro logoterapii a existenciální psychoterapii);

Je-li BQ vyšší než 5 – jedná se o havarijní signál. Doporučuje se okamžitě obrátit na klinického psychologa či psychoterapeuta. (Křivohlavý, 2012, s. 51 – 54)

Dotazník MBI (Maslach Burnout Inventory)

Touto metodou zjišťujeme následující faktory (syndromové okruhy): EE – emoční vyčerpání (exhaustion) a PE – tělesné vyčerpání; DP – depersonalizace (ztráta zájmu, cynismus); PA – osobní uspokojení z práce (je vlastně opakem burnout). Dotazník s instrukcemi k jeho vyplnění je přílohou P III práce.

Vyhodnocení: „Na škále EE + PE je hodnoceno vyčerpání jako mírné při dosažení 17 – 26 bodů a vyhoření při dosažení 27 bodů a více. Na škále DP jsou analogicky uváděny hodnoty 7 – 12 jako mírný stupeň a 13 a více jako vyhoření, zatímco u škály PA je jako vyhoření hodnoceno dosažení méně než 31 bodů a za mírný stupeň poškození rozmezí 38 až 32 bodů.“ (Honzák, 2013, s. 40)

4 PREVENCE A PŘEKONÁNÍ SYNDROMU VYHOŘENÍ

Abychom problematiku syndromu vyhoření zpracovali kompletně, nastíníme (jelikož je to velice rozsáhlá oblast) v poslední kapitole možnosti jeho předcházení (prevence) a překonání.

Prevenici syndromu vyhoření zaměřenou na pracovníky v sociálních službách uvádí Matoušek (2003, s. 58): kvalitní příprava na profesi zahrnující výcvik v potřebných sociálních dovednostech i dostatečně dlouhou praxi s klientelou srovnatelného typu, s kterou se bude následně pracovník setkávat v zaměstnání; jasná definice poslání organizace a metod práce, důsledné seznámení s nimi; jasná definice profesionální role pracovníka a náplň práce; systém pro zácvik nových pracovníků; možnost využít profesionálního poradenství poskytovaného zkušeným odborníkem; existence programů osobního rozvoje a podpora dalšího vzdělávání; průběžná supervize; případové konference v instituci nebo s účastí pracovníků několika spolupracujících institucí; omezení počtu případů, s nimiž je jeden pracovník v kontaktu během určité doby; nasazení více pracovníků v náročných programech se skupinami klientů; organizování programů, při nichž se klienti dostanou do jiného prostředí a personál při nich může objevit jejich skryté charakteristiky; omezení administrativní zátěže spojené s prací s klienty; omezení pracovního úvazku; kombinace přímé práce s klienty s jinými činnostmi.

Asi základním předpokladem pro účinnou prevenci syndromu vyhoření je znalost problematiky. Mělo by navazovat osvojení si antistresových technik. Špačková (2011, s. 47 - 53) nabízí různé druhy antistresových technik, které jsou účinné: fyzická aktivita – např. progresivní svalová relaxace (střídavé napínání a povolování jednotlivých svalových skupin), rozšlapávání PET lahví, trhání papíru, boxování do polštáře, uměle vyvolaný hlasitý smích apod.; přerušování situace – zaměstnání se např. otevřením okna, uvařením kávy, pokud to nejde fyzicky, vzdálit se je možné alespoň v myšlenkách; pojmenování druhu komunikační situace – uvědomění si příčiny rozčilení, pokud je možné ji změnit – změnit ji, pokud ne – připustit si, že je zbytečné se rozčilovat; dechová cvičení – patří zde např. i zpívání, vhodná volba textu písně navíc dokáže dobře naladit; jóga – jógové cviky uvádí do rovnováhy tělo, mysl, vědomí i duši, působí celistvě; arteterapie – máme dvě možnosti – pasivní relaxaci při umění, kdy některá díla (ať už se jedná o obraz či hudbu) jsou schopná nás uklidnit, jiná naopak mobilizovat, druhý způsob je aktivní, kdy „dílo“ sami vytváříme; pravidelný režim – nejlepší je vstávat a uléhat ve stejnou dobu, pravidelně jíst, pít dostatečně, cvičit, pracovní

proces přerušovat odpočinkovými přestávkami, patří zde také záležitosti jako trávení dovolené, pěstování koníčků či lenošení; vzdělávání v oboru – kvalitní přípravou na profesi počínaje, samostatné získávání aktuálních informací ke své práci, vlastní aktivitou, nad rámec pracovních povinností; studium psychologie – znalosti a dovednosti z oblasti poznání osobnosti, pozitivního myšlení, asertivního jednání, strategického jednání, mediace, koučování apod.; angažovanost pro klima na pracovišti – otevřené pojmenovávání problémů a jejich konstruktivní řešení, učení se od zkušenějších kolegů, trénování přijetí a předání kritiky či pochvaly, analyzování situací, odolnost manipulaci apod.; definování cílů – pomáhá rychleji se zorientovat v každodenních povinnostech, ušetří čas, energii koncentruje na činnosti, které uspokojí zájmy. Závěrečné doporučení zní - nechtít všechno řešit naráz, zvolit organizovaný postup, stanovit si pořadí aktivit a dodržovat je a vést k jeho dodržování také své komunikační partnery.

Doporučení pro zaměstnavatele uvádí Herman a Doubek (2008, s. 48): „V primární prevenci stresu by se měli angažovat i zaměstnavatelé, jelikož bylo zjištěno, že až 70% pracovních neschopností je zapříčiněno nemocemi, které mají souvislost se stresem. Faktory, kterými lze snižovat stresovou zátěž na pracovišti jsou: analýza specifických stresových faktorů; podpora odborných kontaktů; přiměřená míra odpovědnosti a pravomocí zaměstnance; podpora rekreačních a sportovních akcí v mimopracovní době; vytvoření vyhovujícího pracovního prostředí; finanční ohodnocení; morální ohodnocení; efektivní komunikace vedoucích pracovníků s podřízenými; zprostředkování potřebné a nestigmatizující formy pomoci.“

Zaměstnavatel by měl začínat již výběrem vhodných (dobře motivovaných) pracovníků, kterým by měl zajistit takové pracovní podmínky, aby mohli co nejlépe pracovat. Již jsme upozornili na to, že jedním z faktorů předcházení syndromu vyhoření je dobrá znalost problematiky. Tato znalost by měla vést nejen k vlastní prevenci vyhoření, ale také osob, s nimiž bude zaměstnanec spolupracovat a za něž ponese odpovědnost. Měli by znát konkrétní možnosti firmy (měli by poznat, jak je možné podporovat a rozvíjet struktury sociální opory v rámci organizace – jak k tomu využívat např. porady, konference, odborná školení). Učit se tlumit negativní projevy a posilovat pozitivní projevy chování lidí na svém oddělení. Měli by být vycvičení i v efektivní supervizi ve vyjadřování tvořivé a podnětné kritiky a potřebné dávky uznání podřízeným. Nemá-li při práci docházet ke stresům a psychickému vyhoření, je třeba: co nejpřesněji ujasnit, co se od koho očekává; pracovní úkoly stanovit s ohledem na možnosti jejich realizace; důsledná zpětná vazba; flexibilita; kompletizace (umožnit udě-

lat „celou“ práci – vidět její výsledek, na rozdíl od vykonávání „dílčí“ práce); uznání – přiměřené a skrze všechny možné prostředky (peníze, slovní, zvláštní odměna, pracovní postup apod.); úprava pracovních podmínek: možnost uvolnění z centra napětí – může mít např. podobu zvláštní místnosti, kam se pracovník uchýlí k odpočinku, když se cítí přetížený nebo také mimořádné dovolené na zotavenou atp.; oproštění od administrativního a byrokratického balastu; zjednodušení příliš složitých pracovních postupů – odstranění „zvyků“; obohacení práce (job enrichment) – jedná se o zpestření jednotvárné práce, umožnění vyšší míry společenského soužití, začlenění humoru do jinak monotónní práce, týká se zvláště pracovních porad, firemních školení apod.; spolupráce; úprava pracoviště – zahrnuje odpovídající velikost prostoru a jeho členění, privátní prostředí, hluk, světlo, tepelná pohoda, klid a individuální úprava pracoviště. (Křivohlavý 2012, s. 135 - 143)

Ve vyšších stádiích vyhoření je pravděpodobné, že k překonání problému bude potřeba využít psychoterapii. Úspěchy jsou zaznamenány např. při použití existenciální terapie či logoterapie, které popisuje Kebza a Šolcová (2003, s. 18 – 19): Existenciální psychoterapie v amerických podmínkách, v nichž došlo ke koncepci syndromu vyhoření, se soustředí především na vnitřní svět prožitků, umožňuje se vyrovnat s otázkami lidské existence, smyslu života, svobody a odpovědnosti člověka apod. V evropských podmínkách navazují na existenciální východiska dvě psychoterapeutické školy. První z nich je daseinsanalýza, její snahou je pomoc s nalezením cesty k pochopení vlastní existence, klade důraz na jedinečnost a neopakovatelnost individuality pacienta, ty se maximálně respektují a na jeho další vývoj: důležitá není pacientova minulost, ale jaký je nyní a především kam směřuje v budoucnosti. Druhou školou je logoterapie, ta usiluje, aby pacientovi přispěla v jeho úsilí nalézt vlastní životní smysl v souladu s jeho životem a osobností. Pomáhá v objevování nových hodnot a jejich přejímání, tak psychoterapeut pomáhá pacientovi nalézat nové důvody proč žít.

S řešením problému vyhoření je samozřejmě nejlepší začít co nejdříve – zrevidovat žebříček svých hodnot; snížit nároky na sebe; najít smysl života a své práce; věnovat se sám sobě a svým potřebám; najít si čas na odpočinek, relaxaci, koníček; zdravý životní styl; posílení mezilidských vztahů; získání realističtějšího postoje k zaměstnání; vyjednat si opatření ze strany zaměstnavatele (zkrácení pracovní doby, změna pracovní pozice, náplně práce apod.), někdy je potřeba práci opustit. V pokročilejších stádiích nebo úplném vyhoření je vhodné svěřit se do péče psychoterapeuta, v závažných případech psychiatra.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 VÝZKUMNÝ PROBLÉM

Praktická část bakalářské práce se zabývá výzkumem syndromu vyhoření u vedoucích pracovníků v sociálních službách. Data byla získána prostřednictvím kvantitativního výzkumu, formou dotazníkového šetření. V praktické části nalezneme vymezení výzkumného problému, kapitolu k designu výzkumného šetření (zahrnující vymezení výzkumných otázek, výzkumných cílů a hypotéz), popis výzkumného souboru a specifikaci metody sběru dat. Navazují kapitoly analýza a interpretace dat a zakončená je doporučením pro praxi.

Práce se zabývá výzkumným problémem, kterým je syndrom vyhoření u vedoucích pracovníků v sociálních službách. Konkrétně nás zajímá, v jaké míře vyhoření se nachází respondenti v jednotlivých oblastech dle Maslach burnout inventory (MBI) – emočního (EE) a tělesného (PE) vyčerpání, depersonalizace (DP) a osobního uspokojení z práce (PA) a zda existuje vztah mezi mírou vyhoření a konkrétními rizikovými faktory vyhoření, o které jsme rozšířili původní MBI dotazník (pracovní podmínky, profesní rozvoj, mezilidské vztahy na pracovišti a životní styl). V českých podmínkách doposud syndrom vyhoření u vedoucích pracovníků v sociálních službách nebyl zkoumán, můžeme nalézt výzkumy zaměřené na sociální pracovníky či pracovníky v sociálních službách, obvykle se jedná o výzkumy menšího rozsahu pro účel bakalářských či diplomových prací. Vnímáme potřebu zabývat se právě vedoucími pracovníky v sociálních službách, jelikož jejich pracovní zařazení kumuluje profese, které jsou považovány za obzvláště ohrožené syndromem vyhoření – jednak jsou to pracovníci v pomáhajících profesích, jednak řídicí pracovníci. Zaměření na tyto konkrétní pracovníky je pro nás zajímavé také v souvislosti se studovaným oborem – Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře.

6 DESIGN VÝZKUMU

Jelikož se ve výzkumu zabýváme problematikou, která má již vytvořenou teorii a nám jde o její verifikaci aplikací exaktních metod a nástrojů, také pracujeme s větším výzkumným souborem, používáme kvantitativně orientovanou metodiku výzkumu. (Průcha, 2014, s. 105 – 107). K posouzení závislostí stanovených ve výzkumných cílech používáme statistickou metodu pro analýzu metrických dat a to korelační analýzu (Pearsonův koeficient korelace), postupujeme podle publikace Chráska Metody pedagogického výzkumu.

6.1 Vymezení výzkumných otázek

Výzkumný problém nás vede k formulaci pěti hlavních výzkumných otázek, ke každé se vztahují tři dílčí výzkumné otázky.

1. Jaká je míra vyhoření u vedoucích pracovníků v sociálních službách dle MBI?

1.1 Jaká je míra vyhoření u vedoucích pracovníků v sociálních službách v oblasti emočního a tělesného vyčerpání?

1.2 Jaká je míra vyhoření u vedoucích pracovníků v sociálních službách v oblasti depersonalizace?

1.3 Jaká je míra vyhoření u vedoucích pracovníků v sociálních službách v oblasti osobního uspokojení z práce?

2. Existuje souvislost mezi mírou vyhoření podle MBI a pracovními podmínkami?

2.1 Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti emočního a tělesného vyčerpání a pracovními podmínkami?

2.2 Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti depersonalizace a pracovními podmínkami?

2.3 Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti osobního uspokojení z práce a pracovními podmínkami?

3. Existuje souvislost mezi mírou vyhoření podle MBI a osobním přístupem k vlastnímu profesnímu rozvoji?

3.1 Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti emočního a tělesného vyčerpání a osobním přístupem k vlastnímu profesnímu rozvoji?

3.2 Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti depersonalizace a osobním přístupem k vlastnímu profesnímu rozvoji?

3.3 Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti osobního uspokojení z práce a osobním přístupem k vlastnímu profesnímu rozvoji?

4. Existuje souvislost mezi mírou vyhoření podle MBI a mezilidskými vztahy na pracovišti?

4.1 Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti emočního a tělesného vyčerpání a mezilidskými vztahy na pracovišti?

4.2 Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti depersonalizace a mezilidskými vztahy na pracovišti?

4.3 Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti osobního uspokojení z práce a mezilidskými vztahy na pracovišti?

5. Existuje souvislost mezi mírou vyhoření podle MBI a osobním životním stylem?

5.1 Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti emočního a tělesného vyčerpání a osobním životním stylem?

5.2 Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti depersonalizace a osobním životním stylem?

5.3 Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti osobního uspokojení z práce a osobním životním stylem?

6.2 Vymezení výzkumných cílů

Výzkum sleduje 5 cílů:

1. Zjistit v jaké míře vyhoření se nachází respondenti v oblastech emočního a tělesného vyčerpání (EE + PE), depersonalizace (DP) a osobního uspokojení z práce (PA) dle Maslach burnout inventory.

2. Zjistit, zda existuje vztah mezi mírou vyhoření dle MBI a pracovními podmínkami.

3. Zjistit, zda existuje vztah mezi mírou vyhoření dle MBI a osobním přístupem k vlastnímu profesnímu rozvoji.

4. Zjistit, zda existuje vztah mezi mírou vyhoření dle MBI a mezilidskými vztahy na pracovišti.

5. Zjistit, zda existuje vztah mezi mírou vyhoření dle MBI a osobním životním stylem.

6.3 Vymezení hypotéz

Otázka č. 2.1: Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti emočního a tělesného vyčerpání a pracovními podmínkami?

H1 Mezi mírou vyhoření v oblasti emočního a tělesného vyčerpání a pracovními podmínkami existuje závislost.

Otázka č. 2.2: Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti depersonalizace a pracovními podmínkami?

H2 Mezi mírou vyhoření v oblasti depersonalizace a pracovními podmínkami existuje závislost.

Otázka č. 2.3: Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti osobního uspokojení z práce a pracovními podmínkami?

H3 Mezi mírou vyhoření v oblasti osobního uspokojení z práce a pracovními podmínkami existuje závislost.

K hypotéze H1, H2 a H3 se vztahují otázky č. 24, 25, 26 a 27 z dotazníku.

Otázka č. 3.1: Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti emočního a tělesného vyčerpání a osobním přístupem k vlastnímu profesnímu rozvoji?

H4 Mezi mírou vyhoření v oblasti emočního a tělesného vyčerpání a osobním přístupem k vlastnímu profesnímu rozvoji existuje závislost.

Otázka č. 3.2: Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti depersonalizace a osobním přístupem k vlastnímu profesnímu rozvoji?

H5 Mezi mírou vyhoření v oblasti depersonalizace a osobním přístupem k vlastnímu profesnímu rozvoji existuje závislost.

Otázka č. 3.3: Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti osobního uspokojení z práce a osobním přístupem k vlastnímu profesnímu rozvoji?

H6 Mezi mírou vyhoření v oblasti osobního uspokojení z práce a osobním přístupem k vlastnímu profesnímu rozvoji existuje závislost.

K hypotéze H4, H5 a H6 se vztahují otázky č. 34 a 35 z dotazníku.

Otázka č. 4.1: Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti emočního a tělesného vyčerpání a mezilidskými vztahy na pracovišti?

H7 Mezi mírou vyhoření v oblasti emočního a tělesného vyčerpání a mezilidskými vztahy na pracovišti existuje závislost.

Otázka č. 4.2: Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti depersonalizace a mezilidskými vztahy na pracovišti?

H8 Mezi mírou vyhoření v oblasti depersonalizace a mezilidskými vztahy na pracovišti existuje závislost.

Otázka č. 4.3: Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti osobního uspokojení z práce a mezilidskými vztahy na pracovišti?

H9 Mezi mírou vyhoření v oblasti osobního uspokojení z práce a mezilidskými vztahy na pracovišti existuje závislost.

K hypotéze H7, H8 a H9 se vztahují otázky č. 28, 31 a 32 z dotazníku.

Otázka č. 5.1: Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti emočního a tělesného vyčerpání a osobním životním stylem?

H10 Mezi mírou vyhoření v oblasti emočního a tělesného vyčerpání a osobním životním stylem existuje závislost.

Otázka č. 5.2: Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti depersonalizaci a osobním životním stylem?

H11 Mezi mírou vyhoření v oblasti depersonalizace a osobním životním stylem existuje závislost.

Otázka č. 5.3: Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti osobního uspokojení z práce a osobním životním stylem?

H12 Mezi mírou vyhoření v oblasti osobního uspokojení z práce a osobním životním stylem existuje závislost.

K hypotéze H10, H11 a H12 se vztahují otázky č. 36, 37 a 38 z dotazníku.

6.4 Výzkumný soubor

Základní výzkumný soubor jsou všichni vedoucí pracovníci jakékoliv sociální služby v České republice. Skutečný výzkumný soubor pak vznikl záměrným anketním výběrem, jedinci se do něj tedy dostali sami na základě svého rozhodnutí zúčastnit se jej. Elektronický dotazník byl distribuován k potencionálním respondentům e-mailem a přes facebook.

Vrátilo se 107 vyplněných dotazníků, 14 dotazníků bylo ovšem pro další zpracování nevhodných z důvodu, že respondenti nevyplnili všechny potřebné položky dotazníku. Takže konečný počet respondentů je 93 vedoucích pracovníků v sociálních službách. Dotazník vyplnilo 74 žen (80%) a 19 mužů (20%). Průměrný věk mužů je 37 let a žen 40. Průměrná leta praxe na pozici vedoucího sociální služby je u mužů i žen shodně 6 let. Průměrná leta praxe v sociálních službách je u mužů 9 let, u žen 10 let. Průměrný počet podřízených je opět u mužů i žen shodný a to 12 pracovníků. 65 (70%) respondentů má kromě pracovní náplně vedoucího sociální služby minimálně jedno další pracovní zařazení (8 respondentů uvedlo 2 další pracovní zařazení). Nejčastěji zároveň zastávají také pozici sociálního pracovníka - 41 respondentů (56%), dále pracovníka v přímé péči – 14 respondentů (19%), zdravotní sestru – 6 respondentů (9%), koordinátora projektu – 3 respondenti (4%) a vedoucího další služby – 3 respondenti (4%). Pro zbývajících 6 respondentů (8%) jsme vytvořili společnou kategorii - ostatní, jelikož jejich další zařazení se ve výsledcích dotazníku objevilo pouze 1x (jde o ředitele, terapeuta, vychovatelku, asistenta ředitele, půjčovnu pomůcek a dluhového poradce).

6.5 Specifikace metody sběru dat

Pro sběr dat jsme sestavili dotazník (viz příloha P IV práce), který má v úvodu demografické otázky (pohlaví a věk) a otázky upřesňující léta praxe v sociálních službách a na pozici vedoucího pracovníka, počet podřízených a zda má respondent další pracovní zařazení kromě vedoucí pozice. První část dotazníku tvoří Maslach burnout inventory (viz příloha P III práce). MBI je jeden z nejužívanějších dotazníků pro diagnostiku vyhoření, publikován byl v roce 1981 autorskou dvojicí Christinou Maslachovou a Susan E. Jacksonovou. Jaký je postup při jeho vyhodnocování uvádíme v kapitole 3.3 Diagnostika. Obsahuje 22 výroků, které respondent hodnotí na škále 0 – 7.

Druhou část dotazníku tvoří 16 námi formulovaných výroků, které se týkají několika rizikových faktorů, přispívajících dle odborné literatury k vyhoření. Respondenti mají k jejich

ohodnocení k dispozici škálu v rozsahu 1 – 5. Dohromady tedy dotazník tvoří 38 výroků. Dotazník byl vytvořený pouze v elektronické formě, aby byl jednoduše dostupný většímu výzkumnému souboru.

Samotnému výzkumu předcházela předvýzkum, který má zmenšit riziko použití nevhodné metody či techniky. Předvýzkumu se zúčastnilo 5 respondentů, výsledky dotazníkového šetření byly použity jen pro zkušební vyhodnocení testu, sestavení hypotéz a statistického zpracování výsledků.

7 ANALÝZA DAT

V této kapitole popíšeme výsledky výzkumného šetření. Jelikož použitý dotazník je rozdělený na dvě části – první využívá k diagnostice vyhoření respondentů MBI dotazník, druhá navazuje rizikovými faktory vyhoření, kapitola bude rozdělena také na podkapitoly analýza MBI a analýza vlastního dotazníku, poslední podkapitolou bude řešení hypotéz.

7.1 Analýza MBI

V této části vyhodnotíme stupně vyhoření podle údajů z intervalů zjištěných metodou MBI, jak máme možnost vidět v následující tabulce:

Faktor	nízký			mírný			vysoký			celkem
	interval	ni	fi	interval	ni	fi	interval	ni	fi	
EE+PE	0 - 16	13	14 %	17 - 26	38	41 %	27 - 63	42	45 %	93
DP	0 - 6	14	15 %	7 - 12	49	53 %	13 - 35	30	32 %	93
PA	39 - 56	51	55 %	32 - 38	26	28 %	0 - 31	16	17 %	93

Tabulka 1: Stupně vyhoření dle MBI

Zjistili jsme rozložení hodnot celého souboru v intervalech zjištěných metodou MBI. Ze zjištěných údajů vyplývá, že největší část – 45 % dotazovaný respondentů v oblasti EE + PE vykazují vysoký stupeň vyhoření. V oblasti DP největší část respondentů – 53 % spadá do mírného stupně vyhoření, vysoký stupeň ale vykazuje také 32 % respondentů. V oblasti PA je situace nejlepší, zde celých 55 % spadá do nejnižšího stupně vyhoření.

Naše závěry z této části práce jsou bohužel zkresleny chybou při vytváření dotazníku, kdy místo škály 0 – 7, jsme použili škálu 1 – 7. Proto provedeme další šetření na vlastnoručně vytvořené podrobnější intervaly.

Pro potřebu rozdělení dat do intervalů provedeme nejdříve výpočet hloubky intervalu, existuje několik empirických způsobů. My pro výpočet hloubky intervalu použijeme vzorec $h \approx 0,08 * R$.

Oblast	xmax	xmin	R	h	Zaokrouhlení h
EE+PE	60	9	51	4,08	4
DP	35	5	30	2,4	2
PA	51	9	42	3,36	3

Tabulka 2: Hloubka intervalů pro kategorie z MBI

S pomocí předcházející tabulky provedeme rozdělení intervalů pro všechny 3 oblasti MBI:

EE+PE	absolutní četnosti ni	relativní četnosti fi	kumulativní relativní četnosti fk
$x \in \langle 9; 12 \rangle$	2	2 %	2 %
$x \in \langle 12; 16 \rangle$	11	12 %	14 %
$x \in \langle 16; 20 \rangle$	10	11 %	25 %
$x \in \langle 20; 24 \rangle$	20	22 %	46 %
$x \in \langle 24; 28 \rangle$	14	15 %	61 %
$x \in \langle 28; 32 \rangle$	12	13 %	74 %
$x \in \langle 32; 36 \rangle$	5	5 %	80 %
$x \in \langle 36; 40 \rangle$	6	6 %	86 %
$x \in \langle 40; 44 \rangle$	6	6 %	92 %
$x \in \langle 44; 48 \rangle$	4	4 %	97 %
$x \in \langle 48; 52 \rangle$	1	1 %	98 %
$x \in \langle 52; 56 \rangle$	1	1 %	99 %
$x \in \langle 56; 60 \rangle$	1	1 %	100 %
celkem	93	100 %	100 %

Tabulka 3: Vypočtené intervalové rozpětí pro oblast EE+PE

Z tabulky je patrné, že podle kumulativní relativní četnosti získalo v součtu bodů 74 % respondentů maximálně hodnoty bodů 32, tudíž je rozloženo v první polovině intervalových rozpětí. Z rozložení absolutních četností v tabulce je vidět, že většina respondentů je rozložena v intervalech s nižšími bodovými součty. Minimální hranice možných získaných bodů je 9 a maximální hranice 63. Dosaženo bylo minimálně 9, ale maximální hranice dosaženo nebylo a poslední hodnota je tak 60, s tím že v posledních intervalech se nacházeli respondenti pouze ojediněle. Zde vidíme markantní rozdíly ve stanovení intervalových rozpětí mezi standardním MBI a námi vytvořenými intervaly. Hlavní rozdíly nespátřujeme v počtu intervalů, ale v tom, jak jsou v nich respondenti rozloženi. Naše statistické rozdělení většinu dotázaných rozděluje v první polovině spektra, zatímco u MBI jsou rozloženi ve všech třech intervalech a v posledním intervalu je dokonce 45 % respondentů. Tyto rozdíly jsou způsobeny citlivějším nastavením intervalů s různými hloubkami pro každý interval zvlášť.

DP	absolutní čet- nost n_i	relativní čet- nost f_i	kumulativní relativní čet- nost F_k
$x \in <5;7>$	19	20 %	20 %
$x \in (7;9>$	14	15 %	35 %
$x \in (9;11>$	20	22 %	57 %
$x \in (11;13>$	14	15 %	72 %
$x \in (13;15>$	9	10 %	82 %
$x \in (15;17>$	8	9 %	90 %
$x \in (17;19>$	5	5 %	96 %
$x \in (19;21>$	0	0 %	96 %
$x \in (21;23>$	2	2 %	98 %
$x \in (23;25>$	0	0 %	98 %
$x \in (25;27>$	1	1 %	99 %
$x \in (27;29>$	0	0 %	99 %
$x \in (29;31>$	0	0 %	99 %
$x \in (31;33>$	0	0 %	99 %
$x \in (33;35>$	1	1 %	100 %
celkem	93	100 %	100 %

Tabulka 4: Vypočtené intervalové rozpětí pro oblast DP

Z rozložení relativních četností v tabulce pro oblast depersonalizace je vidět, že drtivá většina respondentů (96 %) je rozloženo v rozpětí 5 – 19 bodů a zbývající 4 % v rozpětí 20 – 35 bodů, tedy v přibližně stejně velké části. Minimální hranice byla 5 bodů a maximální 35, obou těchto krajních hodnot bylo dosaženo. Je vidět opět rozdílné rozložení respondentů oproti MBI v tabulce č. 1, stejně jako tomu bylo u oblasti EE+PE.

PA	absolutní četnosti	relativní četnosti f_i	kumulativní relativní četnost f_k
$x \in \langle 9; 12 \rangle$	1	1 %	1 %
$x \in \langle 12; 15 \rangle$	0	0 %	1 %
$x \in \langle 15; 18 \rangle$	0	0 %	1 %
$x \in \langle 18; 21 \rangle$	2	2 %	3 %
$x \in \langle 21; 24 \rangle$	3	3 %	6 %
$x \in \langle 24; 27 \rangle$	0	0 %	6 %
$x \in \langle 27; 30 \rangle$	4	4 %	11 %
$x \in \langle 30; 33 \rangle$	13	14 %	25 %
$x \in \langle 33; 36 \rangle$	9	10 %	34 %
$x \in \langle 36; 39 \rangle$	18	19 %	54 %
$x \in \langle 39; 42 \rangle$	19	20 %	74 %
$x \in \langle 42; 45 \rangle$	15	16 %	90 %
$x \in \langle 45; 48 \rangle$	6	6 %	97 %
$x \in \langle 48; 51 \rangle$	3	3 %	100 %
celkem	93	100 %	100 %

Tabulka 5: Vypočtené intervalové rozpětí pro oblast PA

V tabulce pro intervalové rozpětí PA byla minimální možná hodnota součtu 8 bodů a maximální 56, těchto hodnot nebylo dosaženo, minimální hodnota součtu bodů byla 9 a maximální 51. 11 % respondentů bylo rozloženo v první polovině spektra 9 až 30 bodů a zbývajících 89 % respondentů bylo rozloženo v druhé polovině spektra mezi hodnotami 31 až 51 bodů. V oblasti PA je nastaveno hodnocení na škále obráceným směrem než u obou předchozích oblastí, tedy čím vyšší hodnota, tím menší míra vyhoření. Z toho důvodu se respondenti v našem intervalovém rozpětí nachází v intervalech na druhém konci spektra než u obou předchozích oblastí EE+PE a DP.

7.2 Analýza vlastního dotazníku

Podkapitola se týká vyhodnocení části dotazníku s výroky ohledně některých rizikových faktorů, které dle odborné literatury přispívají k rozvoji vyhoření (položky dotazníku číslo 23 – 38). Aritmetický průměr, medián a modus odpovědí předkládáme v následující tabulce:

Otázka č.	\bar{x}	\tilde{x}	\hat{x}
23	2,37	2	2
24	2,17	2	2
25	2,60	2	2
26	2,96	3	4
27	2,61	3	3
28	2,38	2	2
29	3,56	4	5
30	2,40	2	1
31	2,01	2	2
32	1,70	2	1
33	2,19	2	2
34	2,37	2	2
35	1,59	1	1
36	2,22	2	2
37	2,33	2	2
38	2,09	2	2

Tabulka 6: Střední hodnoty u otázek na rizikové faktory

Pro přehled jsme provedli u všech otázek výpočet středních hodnot (aritmetický průměr, medián a modus). Ze zjištěných výsledků bychom vyzvedli získané hodnoty u otázky č. 26, zde vidíme, že nejčastější hodnota je 4 přestože průměr i medián nabývají hodnoty kolem 3. Otázka č. 29 získala nejvyšší hodnoty ze všech otázek, zajímavé je, že při průměru 3,56 je nejčastější odpověď 5 a u otázky č. 30 při průměru 2,4 je nejčastější odpověď 1. Oproti tomu nalezneme nejnižší hodnoty u otázky č. 35 (jednoznačně nejčastější uvedená hodnota škály vychází 1).

Hlavní část analýzy vlastního dotazníku spočívá ve vyhodnocení závislosti rizikových faktorů v něm formulovaných s mírou vyhoření v jednotlivých oblastech MBI. Pro komplexnější porovnání (více výroků z dotazníku) jsme se rozhodli vytvořit několik oblastí ze spolu úzce souvisejících otázek a na jejich základě vytvořit hypotézy. Definovali jsme tyto oblasti:

1. Pracovní podmínky – s touto oblastí souvisí otázky č. 24: Mám reálně danou náplň práce, kterou se mohu řídit; 25: Mé pracovní vytížení hodnotím jako adekvátní; 26: K zajištění kvalitně poskytovaných služeb mám odpovídající finanční prostředky, vybavení a pracovní prostředí a 27: Od svého nadřízeného dostávám zpětnou vazbu na můj pracovní výkon.
2. Osobní přístup k vlastnímu profesnímu rozvoji – s touto oblastí souvisí otázky č. 34: Supervize považuji za stěžejní nástroj prevence syndromu vyhoření či patologického pracovního chování. Vnímám, že plní svůj smysl a 35: Vítám možnost účasti na kurzech (přednáškách, workshopech...) z mého oboru. Cítím, že přispívají k mému profesnímu růstu.
3. Mezilidské vztahy na pracovišti – s touto oblastí souvisí otázky č. 28: Cítím oporu a porozumění od svého nadřízeného; 31: U kolegů na stejné pracovní pozici cítím oporu a porozumění, často spolupracujeme a pomáháme si a 32: Zakládám si na dobrých vztazích sými podřízenými, snažím se je pěstovat a podporovat a cítím, že si toho váží.
4. Osobní životní styl – s touto oblastí souvisí otázky č. 36: Životospráva je pro mne velice důležitou dimenzí mého života. Je pro mě nezbytné, dodržovat správné zásady stravování, pitného režimu, pravidelný spánek a odpočinek a provozování některé sportovní činnosti; 37: Dopřávám si pravidelně pasivní i aktivní odpočinek a 38: S mým osobním životem jsem zcela spokojený/á.

7.3 Řešení hypotéz

Pro výpočet závislosti proměnných užíváme Pearsonův koeficient korelace, ten může nabývat hodnot z intervalu od -1 do +1. Hodnota 0 vypovídá o statistické nezávislosti obou proměnných, hodnota +1 (resp. -1) vypovídá o naprosté (funkční) závislosti proměnných. Čím více se vypočítaná hodnota blíží 1 (-1), tím těsnější je vztah mezi proměnnými, které srovnáváme. (Chráška, 2007, s. 115)

Pro účel naší práce použijeme specifitější rozdělení podle stupně závislosti proměnných uváděné Poláchem (2014, s. 11):

$0 = X $	nezávislá
$0 < X \leq 0,3$	slabá závislost
$0,3 < X \leq 0,5$	střední závislost
$0,5 < X \leq 0,7$	vysoká závislost
$0,7 < X < 1$	značně vysoká závislost
$1 = X $	funkční, plná závislost

H1 Mezi mírou vyhoření v oblasti emočního a tělesného vyčerpání a pracovními podmínkami existuje závislost.

V této hypotéze jsme zkoumali závislost mezi výsledky odpovědí na otázky č. 24, 25, 26 a 27 a výsledky v EE+PE z MBI. Pro zjištění závislosti obou množin dat jsme použili Pearsonův korelační koeficient (r_{xy}) a vypočetli ho za pomoci MS Excel.

Při výpočtu pro zkoumané odpovědi od 93 respondentů nám r_{xy} (Pearsonův korelační koeficient) vyšel 0,35.

Závěr:

Jedná se o střední závislost. Musíme tedy H1 přijmout a konstatovat, že u respondentů dotazovaných v našem dotazníkovém šetření existuje střední přímo úměrná závislost mezi mírou vyhoření v oblasti emočního a tělesného vyčerpání a pracovními podmínkami formulovanými v otázkách 24, 25, 26 a 27.

H2 Mezi mírou vyhoření v oblasti depersonalizace a pracovními podmínkami existuje závislost.

V této hypotéze jsme zkoumali závislost mezi výsledky odpovědí na otázky č. 24, 25, 26 a 27 a výsledky v DP z MBI. Pro zjištění závislosti obou množin dat jsme použili Pearsonův korelační koeficient (r_{xy}) a vypočetli ho za pomoci MS Excel.

Při výpočtu pro zkoumané odpovědi od 93 respondentů nám r_{xy} (Pearsonův korelační koeficient) vyšel 0,16.

Závěr:

Jedná se o slabou závislost. Přesto musíme H2 přijmout a konstatovat, že u respondentů dotazovaných v našem dotazníkovém šetření existuje slabá přímo úměrná závislost mezi mírou vyhoření v oblasti depersonalizace a pracovními podmínkami formulovanými v otázkách 24, 25, 26 a 27.

H3 Mezi mírou vyhoření v oblasti osobního uspokojení z práce a pracovními podmínkami existuje závislost.

V této hypotéze jsme zkoumali závislost mezi výsledky odpovědí na otázky č. 24, 25, 26 a 27 a výsledky v PA z MBI. Pro zjištění závislosti obou množin dat jsme použili Pearsonův korelační koeficient (r_{xy}) a vypočetli ho za pomoci MS Excel.

Při výpočtu pro zkoumané odpovědi od 93 respondentů nám r_{xy} (Pearsonův korelační koeficient) vyšel - 0,20.

Závěr:

Jedná se o slabou závislost. Přesto musíme H3 přijmout a konstatovat, že u respondentů dotazovaných v našem dotazníkovém šetření existuje slabá nepřímo úměrná závislost mezi mírou vyhoření v oblasti osobního uspokojení z práce a pracovními podmínkami formulovanými v otázkách 24, 25, 26 a 27. Nepřímá úměra je v tomto případě logická, protože hodnotící škála u PA v MBI jde opačným směrem než škála u otázek č. 24, 25, 26 a 27.

H4 Mezi mírou vyhoření v oblasti emočního a tělesného vyčerpání a osobním přístupem k vlastnímu profesnímu rozvoji existuje závislost.

V této hypotéze jsme zkoumali závislost mezi výsledky odpovědí na otázky č. 34 a 35 a výsledky v EE+PE z MBI. Pro zjištění závislosti obou množin dat jsme použili Pearsonův korelační koeficient (r_{xy}) a vypočetli ho za pomoci MS Excel.

Při výpočtu pro zkoumané odpovědi od 93 respondentů nám r_{xy} (Pearsonův korelační koeficient) vyšel 0,33.

Závěr:

Jedná se o střední závislost. Musíme tedy H4 přijmout a konstatovat, že u respondentů dotazovaných v našem dotazníkovém šetření existuje střední přímo úměrná závislost mezi mírou vyhoření v oblasti emočního a tělesného vyčerpání a osobním přístupem k vlastnímu profesnímu rozvoji formulovanými v otázkách č. 34 a 35.

H5 Mezi mírou vyhoření v oblasti depersonalizace a osobním přístupem k vlastnímu profesnímu rozvoji existuje závislost.

V této hypotéze jsme zkoumali závislost mezi výsledky odpovědí na otázky č. 34, 35 a výsledky v DP z MBI. Pro zjištění závislosti obou množin dat jsme použili Pearsonův korelační koeficient (r_{xy}) a vypočetli ho za pomoci MS Excel.

Při výpočtu pro zkoumané odpovědi od 93 respondentů nám r_{xy} (Pearsonův korelační koeficient) vyšel 0,41.

Závěr:

Jedná se o střední závislost. Musíme tedy H5 přijmout a konstatovat, že u respondentů dotazovaných v našem dotazníkovém šetření existuje střední přímo úměrná závislost mezi mírou vyhoření v oblasti depersonalizace a osobním přístupem k vlastnímu profesnímu rozvoji.

H6 Mezi mírou vyhoření v oblasti osobního uspokojení z práce a osobním přístupem k vlastnímu profesnímu rozvoji existuje závislost.

V této hypotéze jsme zkoumali závislost mezi výsledky odpovědí na otázky č. 34, 35 a výsledky v PA z MBI. Pro zjištění závislosti obou množin dat jsme použili Pearsonův korelační koeficient (r_{xy}) a vypočetli ho za pomoci MS Excel.

Při výpočtu pro zkoumané odpovědi od 93 respondentů nám r_{xy} (Pearsonův korelační koeficient) vyšel - 0,27.

Závěr:

Jedná se o slabou závislost. Musíme tedy H6 přijmout a konstatovat, že u respondentů dotazovaných v našem dotazníkovém šetření existuje slabá nepřímo úměrná závislost mezi mírou vyhoření v oblasti osobního uspokojení z práce a osobním přístupem k vlastnímu profesnímu rozvoji. Nepřímá úměra je v tomto případě logická, protože hodnotící škála u MBI jde opačným směrem než škála u otázky č. 34 a 35.

H7 Mezi mírou vyhoření v oblasti emočního a tělesného vyčerpání a mezilidskými vztahy na pracovišti existuje závislost.

V této hypotéze jsme zkoumali závislost mezi výsledky odpovědí na otázky č. 28, 31 a 32 a výsledky v EE+PE z MBI. Pro zjištění závislosti obou množin dat jsme použili Pearsonův korelační koeficient (r_{xy}) a vypočetli ho za pomoci MS Excel.

Při výpočtu pro zkoumané odpovědi od 93 respondentů nám r_{xy} (Pearsonův korelační koeficient) vyšel 0,65.

Závěr:

Jedná se o vysokou závislost blížíci se značně vysoké závislosti. Musíme tedy H7 přijmout a konstatovat, že u respondentů dotazovaných v našem dotazníkovém šetření existuje vysoká přímo úměrná závislost mezi mírou vyhoření v oblasti emočního a tělesného vyčerpání a mezilidskými vztahy na pracovišti formulovanými v otázkách 28, 31 a 32.

H8 Mezi mírou vyhoření v oblasti depersonalizace a mezilidskými vztahy na pracovišti existuje závislost.

V této hypotéze jsme zkoumali závislost mezi výsledky odpovědí na otázky č. 28, 31 a 32 a výsledky v DP z MBI. Pro zjištění závislosti obou množin dat jsme použili Pearsonův korelační koeficient (r_{xy}) a vypočetli ho za pomoci MS Excel.

Při výpočtu pro zkoumané odpovědi od 93 respondentů nám r_{xy} (Pearsonův korelační koeficient) vyšel 0,58.

Závěr:

Jedná se o vysokou závislost. Musíme tedy H8 přijmout a konstatovat, že u respondentů dotazovaných v našem dotazníkovém šetření existuje vysoká přímo úměrná závislost mezi mírou vyhoření v oblasti depersonalizace a mezilidskými vztahy na pracovišti formulovanými v otázkách č. 28, 31 a 32.

H9 Mezi mírou vyhoření v oblasti osobního uspokojení z práce a mezilidskými vztahy na pracovišti existuje závislost.

V této hypotéze jsme zkoumali závislost mezi výsledky odpovědí na otázky č. 28, 31 a 32 a výsledky v PA z MBI. Pro zjištění závislosti obou množin dat jsme použili Pearsonův korelační koeficient (r_{xy}) a vypočetli ho za pomoci MS Excel.

Při výpočtu pro zkoumané odpovědi od 93 respondentů nám r_{xy} (Pearsonův korelační koeficient) vyšel - 0,57.

Závěr:

Jedná se o vysokou závislost. Musíme tedy H9 přijmout a konstatovat, že u respondentů dotazovaných v našem dotazníkovém šetření existuje vysoká nepřímo úměrná závislost mezi mírou vyhoření v oblasti osobního uspokojení z práce a mezilidskými vztahy na pracovišti formulovanými v otázkách č. 28, 31 a 32. Nepřímá úměra je v tomto případě logická, protože hodnotící škála u PA v MBI jde opačným směrem než škála u otázek č. 28, 31 a 32.

H10 Mezi mírou vyhoření v oblasti emočního a tělesného vyčerpání a osobním životním stylem existuje závislost.

V této hypotéze jsme zkoumali závislost mezi výsledky odpovědí na otázky č. 36, 37 a 38 a výsledky v EE+PE z MBI. Pro zjištění závislosti obou množin dat jsme použili Pearsonův korelační koeficient (r_{xy}) a vypočetli ho za pomoci MS Excel.

Při výpočtu pro zkoumané odpovědi od 93 respondentů nám r_{xy} (Pearsonův korelační koeficient) vyšel 0,54.

Závěr:

Jedná se o vysokou závislost. Musíme tedy H10 přijmout a konstatovat, že u respondentů dotazovaných v našem dotazníkovém šetření existuje vysoká přímo úměrná závislost mezi mírou vyhoření v oblasti emočního a tělesného vyčerpání a osobním životním stylem formulovaným v otázkách č. 36, 37 a 38.

H11 Mezi mírou vyhoření v oblasti depersonalizace a osobním životním stylem existuje závislost.

V této hypotéze jsme zkoumali závislost mezi výsledky odpovědí na otázky č. 36, 37 a 38 a výsledky v DP z MBI. Pro zjištění závislosti obou množin dat jsme použili Pearsonův korelační koeficient (r_{xy}) a vypočetli ho za pomoci MS Excel.

Při výpočtu pro zkoumané odpovědi od 93 respondentů nám r_{xy} (Pearsonův korelační koeficient) vyšel 0,39.

Závěr:

Jedná se o střední závislost. Musíme tedy H11 přijmout a konstatovat, že u respondentů dotazovaných v našem dotazníkovém šetření existuje střední přímo úměrná závislost mezi mírou vyhoření v oblasti depersonalizace a osobním životním stylem formulovaným v otázkách č. 36, 37 a 38.

H12 Mezi mírou vyhoření v oblasti osobního uspokojení z práce a osobním životním stylem existuje závislost.

V této hypotéze jsme zkoumali závislost mezi výsledky odpovědí na otázky č. 36, 37 a 38 a výsledky v PA z MBI. Pro zjištění závislosti obou množin dat jsme použili Pearsonův korelační koeficient (r_{xy}) a vypočetli ho za pomoci MS Excel.

Při výpočtu pro zkoumané odpovědi od 93 respondentů nám r_{xy} (Pearsonův korelační koeficient) vyšel - 0,40.

Závěr:

Jedná se o střední závislost. Musíme tedy H12 přijmout a konstatovat, že u respondentů dotazovaných v našem dotazníkovém šetření existuje střední nepřímo úměrná závislost mezi mírou vyhoření v oblasti osobního uspokojení z práce a osobním životním stylem formulovaným v otázkách č. 36, 37 a 38. Nepřímá úměra je v tomto případě logická, protože hodnotící škála u PA v MBI jde opačným směrem než škála u otázek č. 36, 37 a 38.

8 INTERPRETACE DAT

Na začátku výzkumu jsme stanovili výzkumné otázky, na jejichž základě jsme vytvořili 12 hypotéz. Následně jsme v nich zkoumali závislost rizikových faktorů a míry vyhoření v jednotlivých oblastech dle MBI. Pro zjištění vzájemné závislosti proměnných jsme použili Pearsonův koeficient korelace. Následující kapitola si bere za cíl shrnout výsledky z analýzy dat, ve které jsme provedli testování každé z hypotéz tak, abychom si dovedli zodpovědět naše výzkumné otázky.

Vyhodnocení dotazníků MBI odpovídá na tyto výzkumné otázky:

1.1 Jaká je míra vyhoření u vedoucích pracovníků v sociálních službách v oblasti emočního a tělesného vyčerpání?

1.2 Jaká je míra vyhoření u vedoucích pracovníků v sociálních službách v oblasti depersonalizace?

1.3 Jaká je míra vyhoření u vedoucích pracovníků v sociálních službách v oblasti osobního uspokojení z práce?

Na tyto otázky máme odpověď v tabulce č. 1 v kapitole 7.1 Analýza MBI. Z výsledků této tabulky můžeme jednoznačně vyvodit závěr, že oblast, ve které jsou respondenti nejvíce ohroženi, či již vyhoření, je oblast emočního a fyzického vyčerpání, v mírném stupni se zde nacházelo 41 % a ve vysokém stupni 45 % respondentů (také se jedná o oblast MBI, která je pro vyhoření nejcharakterističtější). O něco líp dopadla oblast depersonalizace, kde ve vysokém stupni vyhoření je jen 32 % respondentů oproti 53 % v mírném stupni. Nejlépe jsou na tom respondenti v oblasti osobního uspokojení z práce, kde ve vysokém stupni vyhoření je jen 17 % a mírném stupni 28 % a více než polovina respondentů (55 %) je v nejnižším stupni vyhoření. V těchto závěrech se mohla projevit chyba špatně zvolené škály, kterou jsme již zmínili dříve. Proto se ještě podíváme na námi vytvořené tabulky č. 3 – 5 v kapitole 7.1 Analýza MBI: jak vidíme z absolutních i kumulativních relativních četností, výsledky celkem korespondují s výsledky zjištěnými v MBI, jen je zde patrné, že respondenti až na ojedinělé výjimky nedosahovali těch nejvyšších možných hodnot.

V následující tabulce porovnááme naše hodnoty s normativními hodnotami MBI dle Illinois periodicals online (2001):

Oblast	normativní hodnoty MBI	naše hodnoty
EE+PE	20,99	27,5
DP	8,73	11,6
PA	34,58	37,75

Tabulka 7: Porovnání výsledků

V tabulce vidíme naše výsledné hodnoty ve všech třech oblastech vyšší, významnou měrou se na tom podepsala již dříve zmíněná chyba při stanovení intervalových rozpětí. S přihlédnutím na tuto chybu můžeme říci, že námi zjištěné hodnoty vychází přibližně stejně jako normativní hodnoty MBI.

Vyhodnocení 2. (námi formulované) části dotazníku, odpovídá na tyto výzkumné otázky:

2.1 Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti emočního a tělesného vyčerpání a pracovními podmínkami?

2.2 Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti depersonalizace a pracovními podmínkami?

2.3 Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti osobního uspokojení z práce a pracovními podmínkami?

3.1 Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti emočního a tělesného vyčerpání a osobním přístupem k vlastnímu profesnímu rozvoji?

3.2 Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti depersonalizace a osobním přístupem k vlastnímu profesnímu rozvoji?

3.3 Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti osobního uspokojení z práce a osobním přístupem k vlastnímu profesnímu rozvoji?

4.1 Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti emočního a tělesného vyčerpání a mezilidskými vztahy na pracovišti?

4.2 Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti depersonalizace a mezilidskými vztahy na pracovišti?

4.3 Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti osobního uspokojení z práce a mezilidskými vztahy na pracovišti?

5.1 Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti emočního a tělesného vyčerpání a osobním životním stylem?

5.2 Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti depersonalizace a osobním životním stylem?

5.3 Existuje souvislost mezi mírou vyhoření v oblasti osobního uspokojení z práce a osobním životním stylem?

Co se týče vyhodnocení výzkumných otázek a z nich vyplývajících hypotéz, jsou pro nás obzvláště zajímavé výsledky, u kterých vyšla slabá nebo naopak vysoká závislost mezi proměnnými.

Slabá závislost existuje mezi mírou vyhoření v oblasti osobního uspokojení z práce a osobním přístupem k vlastnímu profesnímu rozvoji. Jelikož se odborná literatura shoduje v názoru, že supervize a další vzdělávání (když pomineme již kvalitní přípravu na svou profesi) jsou důležitým protektivním faktorem vyhoření, nabízí se otázka, jak kvalitní vzdělávání a supervize jsou vedoucím pracovníkům v sociálních službách nabízeny a jaké mají organizace finanční prostředky na jejich zajištění. Dále vyšla slabá závislost mezi vyhořením a pracovními podmínkami. U našich respondentů vyšla slabá závislost dokonce ve dvou oblastech vyhoření – depersonalizaci a osobním uspokojením z práce. V oblasti emočního a tělesného vyhoření vychází závislost střední. Celkově se tedy dá říct, že výsledky poukazují na malý vliv pracovních podmínek na vyhoření. Očekávali bychom, že špatné pracovní podmínky, které ve velké části nelze ovlivnit (a patří zde např. i odpovídající finanční ohodnocení), mohou být značně frustrující, výsledky však naznačují, že tomu tak není. Možná by se vysvětlení dalo hledat ve faktu, že je jednodušší přijmout obtíže, které se nachází mimo nás, než ty, které by mohly poukazovat na naše osobní selhání, tak jak jsme se dočetli v teoretické části.

Za zásadní výsledek šetření považujeme jednoznačné prokázání vysokého vlivu mezilidských vztahů na pracovišti na míru vyhoření ve všech oblastech vyhoření dle MBI. Když se nad tímto výsledkem zastavíme a zamyslíme, tak je to velice logický výsledek. V odborné

literatuře se dočteme, že ohrožené profese jsou lidé pracující s druhými lidmi, u kterých, tak jak jsme uvedli v teoretické části, je vztah k druhým lidem (klientům, pacientům) vlastně jejich hlavní pracovní nástroj. V úvodu práce pro změnu upozorňujeme na fakt, že odborníci v posledních letech varují, že syndrom vyhoření se netýká pouze zaměstnaných a pracovní stránky života, stejně tak jsou vyhořením ohrožené osoby v neformálních (rodinných) vztazích, vyhořet tak mohou třeba i manželé či žena starající se dlouhodobě o nemocného člena rodiny. Máme za to, že právě tato fakta z odborné literatury korespondují s nejzásadnějším výsledkem našeho šetření a to, že na úroveň vyhoření mají silný vliv mezilidské vztahy na pracovišti.

Zajímavé zjištění představuje také prokázaná vysoká závislost, kterou na emoční a tělesné vyčerpání má osobní životní styl. Zde nás napadá hledat oporu u Maslowovy pyramidy lidských potřeb, její základnu tvoří základní potřeby jako je přijímání stravy, pitný režim či spánek, na které jsme se v této oblasti ptali a které pokud nejsou saturovány, nemůžeme očekávat dobré fungování již samotného organismu. Tímto bychom ale nechtěli problém zúžit jen na základní potřeby, např. celková životní spokojenost, kterou jsme do okruhu těchto otázek také zahrnuli, zase souvisí s existenciálními otázkami člověka, tedy duchovními potřebami. Potřeba seberealizace je zahrnutá v trávení volného času a odpočinku.

Pokud bychom měli učinit stručný obecný závěr, týkající se rizikových faktorů vyhoření, dle výsledků našeho dotazníkového šetření, zněl by takto: **Ze zjištěných výsledků výzkumného šetření můžeme říci, že větší vliv na míru vyhoření (ve všech oblastech dle MBI) mají faktory vnitřní – v našem šetření konkrétně zjišťované mezilidské vztahy na pracovišti a životní styl jedince. Na pracovních faktorech nemá míra vyhoření tak silnou závislost.**

9 DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Překvapující výsledky našeho dotazníkového šetření nás vedly k vytvoření sylabu kurzu na míru pro vedoucí pracovníky v sociálních službách, zaměřeného na rizikové faktory a prevenci syndromu vyhoření. Domníváme se totiž, že tato problematika je častěji vykládána z řekněme medicinského pohledu, kdy se zdůrazňují pracovní faktory na úkor vnitřních, s takovýmto výkladem jsme se tedy zatím setkávali, ať už v rámci přípravy na naše povolání nebo na kurzech absolvovaných v rámci dalšího vzdělávání v zaměstnání.

Sylabus kurzu

Název: **Rizikové faktory a prevence syndromu vyhoření u vedoucích pracovníků v sociálních službách**

Datum konání: 12. – 15. 5. 2016

Druh vzdělávací aktivity: firemní kurz

Cílová skupina: vedoucí pracovníci v sociálních službách

Lektorka: Mgr. Kateřina Veselá (klinická psycholožka s psychoterapeutickým výcvikem v logoterapii a existenciální analýze, 20 let praxe v oboru, dále se věnuje lektorské činnosti a tréninkům manažerských a komunikačních dovedností)

Popis kurzu – cílem kurzu je obnovení a prohloubení již nabytých znalostí o problematice syndromu vyhoření. Kurz se věnuje komplexnímu pohledu na rizikové faktory vyhoření se zaměřením na osobnostní předpoklady a dále na prevenci vyhoření. Jedná se o teoreticko-praktický kurz, kdy teoretický výklad a diskuze budou doplněny prožitkovými metodami, nácvikem chování a prožívání a technikami sebepoznání.

Obsah jednotlivých bloků, časová dotace

1. den – teoretická část (12. 5. 2016 – 8:00 – 12:00, 13:00 – 15:00)

Zahájení kurzu, sdělení očekávání účastníků, domluva na organizaci kurzu, rozdání studijních materiálů, zjištění dosavadních znalostí o problematice.

V dopoledním bloku budou účastníci seznámeni s teoretickým rámcem problematiky syndromu vyhoření se zaměřením na rizikové faktory a prevenci vyhoření. Teorie bude doplněna kazuistikami vyhoření.

V odpoledním bloku se pozornost zaměří na vnitřní faktory (osobnostní předpoklady) syndromu vyhoření po teoretické stránce. Problematika bude doplněna možnostmi autodiagnostiky, vyplněním diagnostického testu na vyhoření.

2. den – praktická část (13. 5. 2016 – 8:00 – 12:00, 13:00 – 15:00)

Zahájení kurzu, evaluace teoretické části z předchozího dne, možnost dotazů.

V dopoledním bloku budou účastníkům předloženy cvičení a testy k sebepoznání, jejich výsledky následně ukotveny do širších teoretických souvislostí s diskuzí k tématu. Cílem je, aby si účastníci uvědomili vlastní jedinečnost, své osobnostní nastavení, životní hodnoty a zdroje energie, které mají k dispozici.

V odpoledním bloku se účastníci seznámí s technikami zvládnání stresu a duševní hygieny, doplněno jejich praktickým nácvikem. Pokračovat se bude diskuzí ohledně zdravého životního stylu.

3. den – praktická část (14. 5. 2016 – 8:00 – 12:00, 13:00 – 15:00)

Zahájení kurzu, evaluace praktické části z předchozího dne, možnost dotazů.

Dopolední i odpolední blok se bude věnovat komunikaci a vztahům na pracovišti (zásady komunikace, podávání zpětné vazby, asertivní techniky, aktivní naslouchání, argumentace, konstruktivní kritika, týmová spolupráce).

Odpolední blok bude zakončen předáním osvědčení o absolvování kurzu. Podmínkou jeho vydání je účast na alespoň 85% kurzu.

ZÁVĚR

V bakalářské práci jsme se zabývali syndromem vyhoření u vedoucích pracovníků v sociálních službách, jelikož to vnímáme jako aktuální problém. V teoretické části bylo naší snahou zasadit problematiku do teoretického rámce, na který bychom mohli navázat v části praktické, proto jsme se více věnovali např. rizikovým faktorům syndromu vyhoření, oproti třeba jeho překonání. V jednotlivých kapitolách teoretické části (vymezení pojmů, příčiny, projevy, průběh, diagnostika, prevence a překonání syndromu vyhoření) bylo snahou zaměřit pozornost více na skutečnosti ohledně syndromu vyhoření, souvisejícími s řízením lidských zdrojů a sociálními službami.

Cílem výzkumu bylo zjistit, v jaké míře vyhoření se nachází respondenti v oblastech emočního a tělesného vyčerpání, depersonalizace a osobního uspokojení z práce dle Maslach burnout inventory. Výzkumným šetřením jsme zjistili, že největší mírou vyhoření trpí respondenti v oblasti emočního a tělesného vyčerpání, následovala oblast depersonalizace a nejmenší míra vyhoření byla prokázána v oblasti osobního uspokojení z práce. Další cíle výzkumu byly zaměřeny na rizikové faktory vyhoření. V návaznosti na otázky druhé části dotazníku jsme vytvořili 4 oblasti (pracovní podmínky, přístup k profesnímu rozvoji, mezilidské vztahy na pracovišti a životní styl), které podle odborné literatury mají vliv na rozvoj syndromu vyhoření a vypočetli, jak silná závislost existuje mezi nimi a mírou vyhoření v jednotlivých oblastech dle MBI. Na základě analýzy dat z výzkumného šetření jsme zjistili, že mezilidské vztahy na pracovišti a míra vyhoření v oblasti emočního a tělesného vyčerpání, depersonalizace i osobního uspokojení z práce, tedy všechny tři oblasti vyhoření dle MBI mají silnou závislost. Silná závislost byla vypočítána také u míry vyhoření v oblasti emočního a tělesného vyčerpání a životního stylu. Cíle práce bylo tedy dosaženo. Praktická část je doplněná o doporučení pro praxi, ve kterém jsme vytvořili syllabus firemního kurzu pro vedoucí pracovníky v sociálních službách na téma: Syndromu vyhoření z hlediska rizikových faktorů a prevence. Máme totiž za to, že osvěta tohoto problému je dostačující. Problém, že případů vyhoření neubývá, ale právě naopak, tedy může být také v přílišném zaměření na pracovní faktory a malém důrazu na faktory vnitřní (osobnostní nastavení, existenciální problémy jedince). Podle toho jsme sestavili průběh a náplň kurzu.

Na konec bych si dovolila osobní shrnutí přínosu této práce. Téma jsem vybírala na základě vlastního zájmu o problematiku a zaměřila tak, aby mělo přínos také pro můj vlastní osobnostní a profesní rozvoj. Problematika mi byla známá již z dob studií a další vzdělání jsem

absolvovala při výkonu své profese, takže jsme měla pocit, že se ocitám na dobře „známém území“. Při studiu odborné literatury jsem došla ke zjištění, že množství autorů zdůrazňuje jako příčiny vzniku vyhoření osobnostní předpoklady (někteří na ně upozorňují řekněme jemněji, někteří důrazně vysvětlují čtenáři, že svůj život si řídíme my sami a použijeme pří- měru, že každý je strůjcem svého štěstí). Jednak to pro mě byly nové informace, jednak mě až pobuřovala představa, že za vyhoření si může člověk tím, že on je perfekcionista, že on má potřebu pomáhat, aby si zvednul úsudek o sobě samém, že on je tak nejistý sám sebou, že hodnocení sebe dokáže vnímat pouze skrze hodnocení druhých, že on sám se nejvíc stre- suje tím, že udělá chybu, jako by to bylo zcela nepřipustné a neomluvitelné. Až s výsledky šetření, kdy vyšlo černé na bílém, že silnou závislost s mírou vyhoření projevují vnitřní fak- tory a ne pracovní, mi konečně došlo, že musím na problematiku zcela změnit pohled, že musím opustit stereotypy, které mi byly vštípeny - že za syndromem vyhoření stojí náročné, stresující povolání. Volbu tématu a vypracování této bakalářské práce tedy vnímám také jako veliký osobní přínos.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 37, s. 1257. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=208/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
- [2] FREUDENBERGER, Herbert a Géraldine RICHELSON, 1980 cit. podle HONZÁK, Radkin, 2013. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Vyšehrad, spol. s r.o. ISBN 978-80-7429-331-3.
- [3] GRÜN, Anselm. *Vyhoření: jak rozproudít vlastní energii*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0587-6.
- [4] HERMAN, Erik a Pavel DOUBEK. *Deprese a stres*. Praha: MAXDORF s.r.o., 2008. ISBN 978-80-7345-157-8.
- [5] HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Vyšehrad, spol. s r.o., 2013. ISBN: 978-80-7429-331-3.
- [6] CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [7] ILLINOIS PERIODICALS ONLINE. *Survey Results Using the Maslach Burnout Inventory* [online]. ©2001 [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: <http://www.lib.niu.edu/2001/ip010725.html>.
- [8] JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-74-1.
- [9] KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7.
- [10] KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. ISBN 80-7071-231-7.
- [11] KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-150-9.
- [12] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012. ISBN 978-80-7195-573-3.

- [13] MANAGEMENT MANIA. *Manažer (Manager)* [online]. ©2015 [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazer>.
- [14] MASLACH, Christina a Susan E. JACKSON, 1986 cit. podle HONZÁK, Radkin, 2013. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Vyšehrad, spol. s r.o. ISBN 978-80-7429-331-3.
- [15] MATOUŠEK, Oldřich a kol., *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2.
- [16] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [17] MINIRTH, F., P. MEIER, D. HAWKINS a R. FLOURNY. *Jak překonat „vyhoření“*. Praha: Návrat domů, 2011. ISBN 978-80-7255-252-8.
- [18] MLČOCH, Zbyněk. *Depresivní stavy, deprese – příznaky, projevy, symptomy* [online]. ©2011 [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://www.priznaky-projevy.cz/psychiatrie-sexuologie/depresivni-stavy-deprese-priznaky-projevy-symptomy>.
- [19] PINES, Ayala M. a Eliot, ARONSON, 1980 cit. podle KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2012. *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství. ISBN 978-80-7195-573-3.
- [20] POLÁCH, Petr. *Statistika Zkoumání závislostí* [online]. ©2014 [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/3302339/>.
- [21] PRAŠKO, J., B. BULIKOVÁ a Z. SIGMUNDOVÁ. *Depresivní porucha a jak ji překonat*. Praha: Galén, 2012. ISBN 978-80-7262-656-4.
- [22] PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5235-7.
- [23] STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3553-5.
- [24] ŠPAČKOVÁ, Alena. *Umění dialogu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3810-9.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod.	A podobně
Atp.	A tak podobně
BM	Burnout Measure
DP	Depersonalizace
EE	Emocionální vyčerpání
MBI	Maslach burnout inventory
Např.	Například
PA	Osobní uspokojení z práce
PE	Tělesné vyčerpání
Popř.	Popřípadě
Příp.	Případně
Resp.	Respektive
Tj.	To je
Tzn.	To znamená
Tzv.	Tak zvané/ tak zvaně

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Stupně vyhoření dle MBI	40
Tabulka 2: Hloubka intervalů pro kategorie z MBI.....	40
Tabulka 3: Vypočtené intervalové rozpětí pro oblast EE+PE	41
Tabulka 4: Vypočtené intervalové rozpětí pro oblast DP	42
Tabulka 5: Vypočtené intervalové rozpětí pro oblast PA.....	43
Tabulka 6: Střední hodnoty u otázek na rizikové faktory.....	44
Tabulka 7: Porovnání výsledků	52

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Dotazník podle Freudenbergera

P II: Dotazník BM (Burnout Measure)

P III: Dotazník MBI (Maslach Burnout Inventory)

P IV: Dotazník Syndrom vyhoření u vedoucích pracovníků v sociálních službách

P V: Kazuistika

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PODLE FREUDENBERGERA

Zhodnoťte posledního půl roku svého života. Zaznamenali jste v něm nějaké změny týkající se vás samotných nebo světa okolo vás? Přemýšlejte. V zaměstnání... v rodině... ve vaší sociální situaci?

Nechte si 30 sekund na každou následující otázku. Potom odpovězte od 1 (žádná nebo minimální změna) až po 5 (velice výrazná změna).

1.	Unavíte se snadněji než dřív? Cítíte se častěji unavení, než plní energie?	
2.	Znepokojují vás lidé, kteří vám říkají: „V poslední době nevypadáš dobře“?	
3.	Máte dojem, že pracujete usilovněji a usilovněji, a stíháte toho méně a méně?	
4.	Jste více rozčarovani a cyničtí?	
5.	Přepadají vás často záchvaty smutku, které si nedovedete vysvětlit?	
6.	Zapomínáte? (schůzky, termíny, předměty)	
7.	Jste více podráždění? Máte méně trpělivosti? Jste zklamaní lidmi okolo sebe?	
8.	Vídáte se méně se svými přáteli a se svou rodinou?	
9.	Jste zaměstnání natolik, že nestíháte ani běžné věci, jako je třeba telefonování, čtení zápisů, napsání vánočních pozdravů?	
10.	Trpíte různými tělesnými potížemi? (bolest hlavy, stěhovavé bolesti, pocity nepříjemného chladu)	
11.	Cítíte se nespokojení, když se denní aktivity chýlí ke konci?	
12.	Vyhýbají se vám pocity radosti, pohody?	
13.	Jste neschopní se sami sobě zasmát, zažertovat na svůj účet?	
14.	Přináší vám sex více problémů než radosti?	
15.	Máte pocit, že si s lidmi nemáte co říci?	

(Freudenberger a Richelson, 1980 cit. podle Honzák, 2013, s. 27)

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK BM (BURNOUT MEASURE)

Jak často máte následující pocity a zkušenosti? Použijte, prosím, toto odstupňování:

1 – nikdy; 2- jednou za čas; 3 – zřídka; 4 – někdy; 5 – často; 6 – obvykle; 7 – vždy

1.	Byl jsem unaven.	
2.	Byl jsem v depresi (tísni).	
3.	Prožíval jsem krásný den.	
4.	Byl jsem tělesně vyčerpán.	
5.	Byl jsem citově vyčerpán.	
6.	Byl jsem šťasten.	
7.	Cítil jsem se vyřízen (zničen).	
8.	Nemohl jsem se vzchopit a pokračovat dál.	
9.	Byl jsem nešťastný.	
10.	Cítil jsem se uhoněn a utahán.	
11.	Cítil jsem se jakoby chycen v pasti.	
12.	Cítil jsem se, jako bych byl nula (bezceňný).	
13.	Cítil jsem se utrápen.	
14.	Tížily mě starosti.	
15.	Cítil jsem se zklamán a rozčarován.	
16.	Byl jsem slab a na nejlepší cestě k onemocnění.	
17.	Cítil jsem se beznadějně.	
18.	Cítil jsem se odmítnut a odstrčen.	
19.	Cítil jsem se pln optimismu.	
20.	Cítil jsem se pln energie.	
21.	Byl jsem pln úzkostí a obav.	

(Pines a Aronson, 1980 cit. podle Křivohlavý, 2012, s. 50)

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK MBI (MASLACH BURNOUT INVENTORY)

Doplňte do vyznačených políček u každého tvrzení čísla, označující podle níže uvedeného klíče sílu pocitů, které obvykle prožíváte.

Síla pocitů:

Vůbec 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Velmi silně

1.	Práce mě citově vysává.	
2.	Na konci pracovního dne se cítím být na dně sil.	
3.	Když ráno vstávám a pomyslím na pracovní problémy, cítím se unaven/a.	
4.	Velmi dobře rozumím pocitům svých klientů/pacientů.	
5.	Mám pocit, že někdy s klienty/pacienty jednám jako s neosobními věcmi.	
6.	Celodenní práce s lidmi je pro mne skutečně namáhavá.	
7.	Jsem schopen velmi účinně vyřešit problémy svých klientů/pacientů.	
8.	Cítím „vyhoření“, vyčerpání ze své práce.	
9.	Mám pocit, že mě lidi při své práci pozitivně ovlivňují a naladují.	
10.	Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal jsem se méně citlivým k lidem.	
11.	Mám strach, že výkon mé práce mne činí citově tvrdým.	
12.	Mám stále hodně energie.	
13.	Moje práce mi přináší pocity marnosti, neuspokojení.	
14.	Mám pocit, že plním své úkoly tak usilovně, že mne to vyčerpává.	
15.	Už mne dnes moc nezajímá, co se děje s mými klienty/pacienty.	
16.	Práce s lidmi mi přináší silný stres.	
17.	Dovedu u svých klientů/pacientů vyvolat uvolněnou atmosféru.	
18.	Když pracuji se svými klienty/pacienty, cítím se svěží a povzbuzený.	
19.	Za roky své práce jsem byl úspěšný a udělal/a hodně dobrého.	
20.	Mám pocit, že jsem na konci svých sil.	
21.	Citové problémy v práci řeším velmi klidně – vyrovnaně.	
22.	Cítím, že klienti/pacienti mi přičítají některé své problémy.	

Vyhodnocení:

1.	EE+PE	Práce mě citově vysává.
2.	EE+PE	Na konci pracovního dne se cítím být na dně sil.
3.	EE+PE	Když ráno vstávám a pomyslím na pracovní problémy, cítím se unaven/a.
6.	EE	Celodenní práce s lidmi je pro mne skutečně namáhavá.
8.	EE	Cítím „vyhoření“, vyčerpání ze své práce.
13.	EE	Moje práce mi přináší pocity marnosti, neuspokojení.
14.	EE+PE	Mám pocit, že plním své úkoly tak usilovně, že mne to vyčerpává.
16.	EE	Práce s lidmi mi přináší silný stres.
20.	EE	Mám pocit, že jsem na konci svých sil.
5.	DP	Mám pocit, že někdy s klienty/pacienty jednám jako s neosobními věcmi.
10.	DP	Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal jsem se méně citlivým k lidem.
11.	DP	Mám strach, že výkon mé práce mne činí citově tvrdým.
15.	DP	Už mne dnes moc nezajímá, co se děje s mými klienty/pacienty.
22.	DP	Cítím, že klienti/pacienti mi přiřítají některé své problémy.
4.	PA	Velmi dobře rozumím pocitům svých klientů/pacientů.
7.	PA	Jsem schopen velmi účinně vyřešit problémy svých klientů/pacientů.
9.	PA	Mám pocit, že mě lidi při své práci pozitivně ovlivňují a naladují.
12.	PA	Mám stále hodně energie.
17.	PA	Dovedu u svých klientů/pacientů vyvolat uvolněnou atmosféru.
18.	PA	Když pracuji se svými klienty/pacienty, cítím se svěží a povzbuzený.
19.	PA	Za roky své práce jsem byl úspěšný a udělal/a hodně dobrého.
21.	PA	Citové problémy v práci řeším velmi klidně – vyrovnaně.

(Maslach a Jackson, 1986 cit. podle Honzák, 2013, s. 38 – 40)

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK SYNDROM VYHOŘENÍ U VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Dobrý den,

jmenuji se Radka Křupková a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia fakulty humanitních studií, oboru Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře, na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

Prosím Vás o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci, která se zabývá tématem: Syndrom vyhoření u vedoucích pracovníků v sociálních službách.

Tento dotazník je anonymní, Vaše odpovědi budou sloužit pouze pro potřebu mé bakalářské práce. V úvodu Vás prosím o zaškrtnutí Vámi vybrané možnosti a doplnění otázek. V hlavní části dotazníku budete zaškrťovat hodnotu na škále 1 – 5 či 7, u škály je vždy nápověda pro minimální i maximální hodnotu.

Ráda bych Vám na konec poděkovala za čas věnovaný vyplnění mého dotazníku a pomoc při tvorbě mé bakalářské práce.

Pohlaví:

- žena
- muž

Věk:

Leta praxe v pozici vedoucí/ho sociální služby:

Leta praxe v sociálních službách:

Počet podřízených:

Další pracovní pozice, kromě vedoucí/ho služby:

1 = nikdy, vůbec 7 = stále, velmi silně

1.	Práce mě citově vysává.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Na konci pracovního dne se cítím být na dně sil.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Když ráno vstávám a pomyslím na pracovní problémy, cítím se unaven/a.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Velmi dobře rozumím pocitům svých klientů/pacientů.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mám pocit, že někdy s klienty/pacienty jednám jako s neosobními věcmi.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Celodenní práce s lidmi je pro mne skutečně namáhavá.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Jsem schopen velmi účinně vyřešit problémy svých klientů/pacientů.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Cítím „vyhoření“, vyčerpání ze své práce.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Mám pocit, že mě lidi při své práci pozitivně ovlivňují a naladují.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal jsem se méně citlivým k lidem.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Mám strach, že výkon mé práce mne činí citově tvrdým.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Mám stále hodně energie.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Moje práce mi přináší pocity marnosti, neuspokojení.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Mám pocit, že plním své úkoly tak usilovně, že mne to vyčerpává.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Už mne dnes moc nezajímá, co se děje s mými klienty/pacienty.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Práce s lidmi mi přináší silný stres.	1	2	3	4	5	6	7

17.	Dovedu u svých klientů/pacientů vyvolat uvolněnou atmosféru.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Když pracuji se svými klienty/pacienty, cítím se svěží a povzbuzený.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Za roky své práce jsem byl úspěšný a udělal/a hodně dobrého.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Mám pocit, že jsem na konci svých sil.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Citové problémy v práci řeším velmi klidně – vyrovnaně.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Cítím, že klienti/pacienti mi přičítají některé své problémy.	1	2	3	4	5	6	7

1 = ano, vždy 5 = ne, nikdy

23.	Mám volnost v plánování pracovních činností, organizuji si je a provádím samostatně, nejsem kontrolován/a svým nadřízeným.	1	2	3	4	5
24.	Mám reálně danou náplň práce, kterou se mohu řídit.	1	2	3	4	5
25.	Mé pracovní vytížení hodnotím jako adekvátní.	1	2	3	4	5
26.	K zajištění kvalitně poskytovaných služeb mám odpovídající finanční prostředky, vybavení a pracovní prostředí.	1	2	3	4	5
27.	Od svého nadřízeného dostávám zpětnou vazbu na můj pracovní výkon.	1	2	3	4	5
28.	Cítím oporu a porozumění od svého nadřízeného.	1	2	3	4	5
29.	Můj nadřízený/á se ke mně chová autoritativně.	1	2	3	4	5
30.	Svého nadřízeného považuji za profesně i osobnostně kompetentního.	1	2	3	4	5
31.	U kolegů na stejné pracovní pozici cítím oporu a porozumění, často spolupracujeme a pomáháme si.	1	2	3	4	5
32.	Zakládám si na dobrých vztazích s mými podřízenými, snažím se je pěstovat a podporovat a cítím, že si toho váží.	1	2	3	4	5
33.	Jsem v častém kontaktu s našimi klienty, přímá práce s nimi mě naplňuje a baví.	1	2	3	4	5
34.	Supervize považuji za stěžejní nástroj prevence syndromu vyhoření či patologického pracovního chování. Vnímám, že plní svůj smysl.	1	2	3	4	5
35.	Vítám možnost účasti na kurzech (přednáškách, workshopech...) z mého oboru. Cítím, že přispívají k mému profesnímu růstu.	1	2	3	4	5
36.	Životospráva je pro mne velice důležitou dimenzí mého života. Je pro mě nezbytné, dodržovat správné zásady stravování, pitného režimu, pravidelný spánek a odpočinek a provozování některé sportovní činnosti.	1	2	3	4	5
37.	Dopřávám si pravidelně pasivní i aktivní odpočinek.	1	2	3	4	5
38.	S mým osobním životem jsem zcela spokojený/á.	1	2	3	4	5

PŘÍLOHA P V: KAZUISTIKA

„Když jsem nastoupila do nového zaměstnání, byla jsem přesvědčená, že je to to pravé, co jsem už dlouho hledala. Byl to přesně ten typ práce, který jsem chtěla, přišlo mi smysluplné pomáhat handicapovaným dětem, starat se o ně, pomáhat jim v životě najít si své místo. Nastoupila jsem s velkým nadšením, učila se nové věci a trávila jsem práci s malými klienty hodně času. Děti si mě zcela získaly, byly na nich vidět pokroky, kterých jsme společně dosahovali. Bylo to prostě ideální místo pro mě.

Pracovala jsem tam několik měsíců a práce mě čím dál víc pohlcovala, trávila jsem tam hodně času, dokonce přes limit své pracovní doby. Snažila jsem se pomáhat, co to šlo. Kolegům se se mnou rovněž dobře pracovalo, někteří se mi i začali svěřovat se svými pracovními problémy, pomáhala jsem jim je řešit.

Ani jsem si nevšimla, že se cosi začalo nepozorovatelně měnit. Občas jsem se začala přisti-hovat, že se ráno do práce začínám míň a míň těšit, služby mě více unavovaly a vysilovaly. Byla jsem přetažená a reagovala jsem příkřeji na spolupracovníky. S únavou jsem večer ulé-hala a stejně unavená jsem se probouzela.

Už jsem nechtěla tolik pomáhat, dokonce jsem se začala některým úkolům i vyhýbat. Tohle všechno se několik měsíců stupňovalo, až jsem se najednou dostala do stavu, kdy jsem dál nemohla. Cítila jsem se vyčerpaná, unavená, znechucená, nedokázala jsem si představit, jak budu dál vykonávat svoji práci, ale zároveň jsem nevěděla, jak tuto situaci řešit...“ (Jeklová a Reitmayerová, 2006, s. 5)